

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Uma primeira experiência no mundo profissional

Ana Lisa Cruz Domingos

Relatório Final de Estágio

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Área de especialização em Formação de Adultos

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



Uma primeira experiência no mundo profissional

Ana Lisa Cruz Domingos

**Relatório Final de Estágio orientado pela Prof.^a Dr.^a Paula
Guimarães**

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

2013

Agradecimentos

Esta caminhada de dois anos nem sempre foi fácil, bem pelo contrário. Foi uma experiência que me enriqueceu tanto a nível pessoal como profissional e na qual tive a sorte de ser apoiada por pessoas fantásticas que estiveram sempre disponíveis quando necessitei.

Desta forma, quero agradecer:

Aos meus pais, irmãs, sobrinhas e restante família por terem estado sempre do meu lado e me apoiaram em todos os momentos.

Ao David pelo apoio, pela compreensão e pela motivação que me transmitiu ao longo desta jornada.

À professora Paula Guimarães pela amizade, pela ajuda preciosa, pela disponibilidade e pela exigência

Por fim, à Global Estratégias, por me ter permitido a realização deste estágio e, consequentemente, o meu crescimento a nível profissional e pessoal. Quero agradecer a toda a equipa a disponibilidade e todos os ensinamentos que me transmitiram.

Resumo

Através do presente relatório de estágio, inserido no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação na área de especialização em Formação de adultos, venho relatar e refletir sobre a minha primeira experiência no mundo profissional.

O projecto de estágio incidiu principalmente sobre a temática da formação profissional, mais especificamente sobre o sistema e o processo de certificação de entidades formadoras. Os recursos humanos sempre foram elementos essenciais no seio de uma organização. Ao longo dos anos, esta importância dada aos recursos humanos foi crescendo e, consequentemente, a preocupação com as suas competências e habilidades foi igualmente valorizada. É neste sentido, que a formação profissional foi ganhando uma maior visibilidade dentro das organizações e no mercado em geral.

Com o crescimento da formação profissional, em Portugal, foi necessário criar um sistema regulador da qualidade da formação profissional. Neste sentido, surge o sistema de acreditação de entidades formadoras, que tinha como objetivo controlar as entidades formadoras e garantir a manutenção da qualidade relativamente ao ciclo formativo. Esta mudança veio reorganizar a formação profissional. Contudo, como todas as mudanças, esta continha alguns aspetos difíceis de realizar e/ou avaliar. Assim, o processo de acreditação passa a ser um processo de certificação de entidades formadoras, no qual as entidades são avaliadas consoante as áreas de formação em que atuam.

Desta forma, o presente relatório explica ainda o sistema e processo de certificação de entidades formadores e as suas implicações na formação profissional em Portugal, bem como os procedimentos necessários para o requerimento da certificação por parte das entidades formadoras acreditadas ou que pretendem obter a certificação pela primeira vez.

Palavras-chave: Formação Profissional, Certificação, Estágio

Abstract

Through this trainee stage report, inserted in the Master of Science in Education with a specialization in Adult Formation, I will reporting and reflecting about my first experience in the professional world.

My trainee project was focused mainly on the issue of training, more specifically about the system and the process of certification from the formation entities. The Human resources had always been essential elements in the middle of the organization. Over the years, the importance given to human resources has been growing and the concerning with their skills and abilities was equally valued. It's in this way that the professional training was gaining greater visibility inside of the organizations and on the market in general.

With the growth of the professional training in Portugal, was necessary, under the European social context, to create a system of quality training. On this way, the system of accreditation of training entities appears whit the objective of controlling the training providers and assures the maintenance of quality on the training cycles. This change came reorganize the professional training, however, it had some difficult aspects to realize and evaluate. Therefore, the accreditation process has become a process of certification of training providers, in which the entities were evaluated accordingly with the training areas in which they operate.

So, this report explains the system and process of certification from training entities and their implications for professional training in Portugal. We can also see, the procedures that an entity must follow to pass from accredited entity to an certified entity.

In addition to my project, I will also reflect on the various activities developed along my trainee stage.

Keywords: Professional Training, Certification, Intership,

Índice

Introdução	8
Enquadramento Metodológico	11
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	15
A Educação e Formação de Adultos	15
As dimensões da Educação de Adultos	18
A Formação Profissional.....	22
Conceito de Formação.....	22
A formação profissional contínua.	22
As conceções da formação profissional.....	24
As lógicas da formação profissional.....	25
A formação profissional nas empresas.....	27
O ciclo formativo	31
Diagnóstico de necessidades de formação	31
Planeamento da formação.....	33
Conceção da formação	35
Execução da formação	36
Avaliação da formação.....	36
A Certificação.....	38
Enquadramento Legal	38
DGERT – Direção Geral do emprego e da relações de trabalho	38
Direção de Serviços de Qualidades e Acreditação (DSQA).....	40
O Sistema de Certificação	41
O Processo de certificação	44
Capítulo II – Caracterização da Empresa.....	47
História, Missão e Valores da Empresa	47
Aspetos técnicos inerentes à formação oferecida pela empresa	51
Trabalhadores da Empresa	58
Capítulo III – Dinâmica do Estágio.....	61
Descrição e Reflexão sobre as atividades desenvolvidas fora do projeto de estágio	61
Elaboração de propostas de formação	63
Acompanhamento e Coordenação de cursos	66
Instructional Design	68
Recrutamento de consultores.....	72
Organização de Dossiers Técnico-Pedagógicos	73

Atendimento e triagem de telefonemas	75
Receção e triagem dos e-mails recebidos no endereço geral da empresa.....	75
Receção, contabilização e contagem geral das inscrições	76
Receção, envio e controlo dos serviços de informação.....	77
Capítulo IV – Projeto de Estágio	79
Diagnóstico e Enquadramento	79
Atividades desenvolvidas no âmbito do projeto de estágio.....	80
Manual da qualidade	80
Manual de acolhimento.....	84
Regulamento da atividade formativa.....	84
Considerações Finais	86
Referências Bibliográficas	89
Anexos	93
Anexo I – Guião de Entrevista.....	93
Anexo II – Transcrição de Entrevista	98
Anexo III – Análise de Conteúdo de Entrevista	114
Anexo IV – As funções dos trabalhadores	126
Anexo V – Planeamento das atividades desenvolvidas ao longo do estágio	131
Anexo VI – Manual de Qualidade (índice)	135
Anexo VII – Manual de Acolhimento (índice).....	136
Anexo VIII – Regulamento da atividade formativa (índice)	137

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Fonte de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente (2012)

Ilustração 2 – Organograma da Global Estratégias

Ilustração 3 - Distribuição dos trabalhadores pelos diversos departamentos

Ilustração 4 - Storyboard

Introdução

No âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos, surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular. O estágio foi desenvolvido na área da formação profissional mais especificamente numa empresa de consultoria de formação e *e-learning*. A razão pela qual a modalidade de estágio foi escolhida deve-se à minha falta de experiência no mundo profissional e também à minha vontade de entender melhor qual a função de um licenciado em Ciências da Educação no mercado de trabalho.

Das dimensões¹ da Educação de Adultos, a formação profissional nunca foi a minha primeira escolha nem a área pela qual sentia mais interesse. Porém, ao longo das aulas do mestrado, com a abordagem dos conteúdos, com os professores e com as realidades profissionais, o interesse foi crescendo e comecei a valorizar mais esta área. A formação profissional cativou-me sobretudo pela sua vertente organizacional, ou seja, por ser o meio pelo qual os recursos humanos melhoram as suas competências e conhecimentos e, conseqüentemente, o seu desempenho no seio da empresa. De facto, a ação de colmatar as necessidades dos formandos, previamente definidas, com a aplicação de metodologias e técnicas pedagógicas despertou em mim um interesse que desconhecia. Assim, tenho vindo a interessar-me cada vez mais pela forma como o adulto aprende e se desenvolve. A formação profissional não é de todo apenas a atualização de competências profissionais, pois os seus objetivos, as suas metas e o seu propósito influenciam e transformam significativamente a vida profissional e pessoal das pessoas.

O meu estágio iniciou-se dia 14 de maio de 2012 e teve a duração de nove meses. Fui integrada no departamento de formação e desenvolvimento, no qual, em primeiro lugar, desenvolvi tarefas na área da formação intraempresas e, em segundo lugar, na área da formação a distância. Ao longo do estágio realizei atividades relacionadas com a organização, o

¹ Canário (2008) refere que existe 4 dimensões na Educação de Adultos, sendo elas: a formação profissional, o desenvolvimento local, a animação e a alfabetização (p.7).

planeamento e a gestão da formação. As tarefas desenvolvidas permitiram-me alcançar o objetivo primário pelo qual optei por realizar um estágio curricular, ou seja, tive a possibilidade de aplicar a teoria, assimilada nas aulas da licenciatura e do mestrado, nas atividades práticas do dia a dia de uma empresa de formação profissional. Assim, o estágio curricular permitiu-me identificar as tarefas nas quais um licenciado/mestre em Ciências da Educação está apto para realizar.

A definição do meu projeto de estágio resultou de uma conversa informal com a minha orientadora de estágio da empresa, na qual referiu ser uma necessidade emergente a preparação do processo de candidatura à certificação. Deste forma, optei por realizar o meu projeto de estágio no âmbito do processo de certificação de entidades formadoras, adaptando e/ou elaborando os vários documentos necessários à prossecução do processo.

Com intuito de enriquecer e complementar as pesquisas bibliográficas efetuadas, realizei-se uma entrevista à diretora da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação. Esta entrevista foi semiestruturada e teve como finalidade entender melhor o porquê do surgimento da certificação de entidades formadoras, bem como perceber de que forma é aplicado e realizados o processo de certificação.

Para além destas técnicas de recolha de dados, também me fundamentei sobre as notas de campo que fui realizando ao longo do estágio. Estas permitiram-me entender a dinâmica existente na empresa entre os diversos departamentos, bem como entre a relação interpessoal dos trabalhadores.

Relativamente à estrutura do relatório de estágio, optei por dividi-lo em quatro capítulos. O primeiro diz respeito ao enquadramento teórico, no qual abordei os temas que considerei pertinentes, tendo em conta o âmbito do estágio realizado. Assim, comecei por abordar a Educação de Adultos numa perspetiva geral. De seguida, abordei a formação profissional, na qual aprofundei temas como o ciclo formativo, as lógicas de formação e a formação nas

empresas. Por fim, desenvolvi o tema da certificação, que é o assunto principal deste relatório, pois foi o objeto de estudo do meu projeto de estágio. Alguns excertos da entrevista realizada à diretora da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação foram utilizados nesta parte do primeiro capítulo. O segundo capítulo do relatório remete para a caracterização da empresa, na qual realizei o estágio. Aqui, descrevi a empresa, falando da sua história, estrutura, oferta formativa, entre outras características. A dinâmica do estágio corresponde ao terceiro capítulo, no qual descrevi e refleti sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O último capítulo remete para o desenvolvimento do projeto de estágio: processo de certificação de entidades formadoras. Neste ponto relatei de que forma foi feito o diagnóstico, bem como o desenvolvimento do projeto e as atividades desenvolvidas no âmbito do mesmo.

Para terminar, refleti sobre todo este processo e todas as suas implicações sobre a minha perspectiva futura, bem como o meu papel enquanto licenciada e mestre em Ciências da Educação. No final, encontram-se, ainda, as referências bibliográficas e os anexos do relatório de estágio.

O presente relatório foi escrito segundo o Novo Acordo Ortográfico.

Enquadramento Metodológico

A investigação qualitativa teve origem no século dezanove. Considera-se que qualquer experiência educativa, independentemente da idade, pode servir de objeto de estudo numa investigação qualitativa. Assim, “a investigação qualitativa em educação assume muitas formas e é conduzida em múltiplos contextos” (Bogdan & Biklen, 1994, p.16).

Neste contexto o termo investigação qualitativa representa o agrupamento “de diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 16). É através dessas estratégias que se recolhem dados necessários para analisar a situação a ser analisada.

Na investigação qualitativa, o investigador pretende sempre compreender a opinião do sujeito interveniente sobre a ação em questão. Sendo, por isso, que o investigador deve ter sempre em conta o contexto em que a situação se insere, pois os comportamentos que irá estudar são influenciado por esse contexto. Se isto não acontecer, o investigador teme o risco de perder grande parte do significado do comportamento na sua análise.

A investigação qualitativa caracteriza-se também por ser descritiva, ou seja, os dados recolhidos são sob a forma de palavras ou imagens, sendo que o investigador tenta “analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registados ou transcritos” (Bogdan & Biklen, 1994, p.48).

Ao escolher esta abordagem, o investigador dá maior relevância ao processo do que aos resultados que daí resultam, sendo que as questões mais relevante para ele remetem para o “como”, para a forma de mudança e para os processos. Também é costume o investigador analisar os dados de forma indutiva, desta forma constrói-se “o quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes” (Bogdan e Biklen, 1994, p.50).

Segundo Vieira (1999), existem algumas estratégias que podem aumentar a fidelidade externa, na investigação qualitativa, sendo que se deve ter em conta o estatuto do investigador, escolher os informantes adequados ao que se pretende estudar e ter em conta as situações e condições sociais em que a investigação se desenvolve, entre outras.

Relativamente à validade das investigações qualitativas, que tenta perceber até que ponto os resultados obtidos são credíveis (validade interna), e podem ser até aplicados noutros contextos, ou ser usados para complemento de outros estudos (validade externa), sendo que estes dois conceitos se completam, mesmo que cada um pela sua ordem. (Vieira, 1999, p. 102) Dito isto, torna-se importante explicitar as técnicas de recolha de dados utilizadas durante o estágio. Assim, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram:

- As notas de campo
- As conversas informais
- A entrevista semiestruturada

Ao longo do estágio fui realizando notas de campo que correspondem a “relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (Bogdan e Biklen, 1995, p.150).

As notas de campo ajudam a entender a forma como a empresa trabalha, as relações existentes e as perspetivas de cada um. Segundo Bogdan e Biklen (1994) existem dois tipos de notas de campo:

- Descritivo, é a captação de uma imagem por palavras do local, pessoas, ações e conversas observadas.
- Reflexivo, remete para opinião, ideias e preocupações do investigador.

Neste caso, utilizou-se mais o tipo descritivo, pois anotava as conversas que ouvia, os processos que iam acontecendo, descrevendo ao máximo cada pormenor.

Tal como os autores referem “as notas de campo devem ser detalhadas e descritivas, mas não devem assentar nas suposições que o investigador faz acerca do meio” (Bogdan e Biklen, 1995, p.172).

Durante o estágio também tive acesso aos documentos oficiais da Global Estratégias. Estes documentos permitiram-me entender a visão e missão da empresa, bem como conhecer os serviços que oferecem e a forma como os realizam. De facto, como Bogdan e Biklen referem “nesses documentos os investigadores podem ter acesso à perspectiva oficial, bem como às várias maneiras como o pessoal (...) comunica” (p.180).

Através do acesso aos documentos oficiais não foi necessário obter a informação por parte dos trabalhadores da empresa. Assim, esta técnica é uma metodologia não interferente (Afonso, 2005, p.88).

Outra técnica de recolha de dados utilizada foi as conversas informais. Uma das características desta técnica é o facto de se desenrolar de forma natural sem preparação prévia. Isto é, nas conversas informais o investigador coloca uma questão, com intuito de aprofundar um assunto que não conhece, e espera que o interlocutor responda. Tal como refere Valles (2000) as conversas informais caracterizam-se pelas perguntas efetuadas, Assemelham-se a uma entrevista não estruturada na qual as questões surgem de forma natural na sequência da conversa.

De forma a entender melhor o processo e sistema de certificação de entidades formadoras, surgiu a importância de realizar uma entrevista à diretora da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação.

Assim, pretende-se através da entrevista “ (...) recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Optou-se pela entrevista semidirectiva, pois é encaminhada por um guião com perguntas relativamente abertas e não muito precisas. Deste modo, é possível o entrevistado ter uma certa liberdade na hora de responder às perguntas não se limitando simplesmente a responder a questões fechadas. A função do entrevistador é conduzir a entrevista de uma forma liberal, mas sem nunca esquecer os objetivos pré-definidos.

Assim, foi criado um guião de entrevista constituído pelos seguintes blocos: Legitimação da Entrevista, História e Evolução da Instituição, Enquadramento do sistema de certificação, Enquadramento do processo de certificação, Acreditação VS Certificação, Entidade Formadora Certificada, Formandos, Questões técnicas, Impacto do Sistema de Certificação e finalização da entrevista.

As dificuldades na gestão de entrevistas resultam do eventual enviesamento do entrevistador (atitude, comportamento, etnia, sexo, posição social), podendo gerar respostas entendidas pelos entrevistados como socialmente desejáveis (Afonso, N., 2005, p.101). Nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão (Bogdan, R. & Biklen, S., 1994, p.135).

Assim, é certo que a execução de uma entrevista requer, por parte do entrevistador, diversas competências e um grande domínio da técnica. Os entrevistadores têm de ser detetives, reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspetiva pessoal do sujeito (Bogdan, R. & Biklen, S., 1994, p.139).

Capítulo I – Enquadramento teórico

A Educação e Formação de Adultos

A educação de adultos, tal como a conhecemos hoje, é um fenómeno recente, mas não constitui uma novidade. Concebendo a educação como um processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo, torna-se evidente que sempre existiu educação de adultos (Canário, 2008, p.11). De facto a história da educação de adultos vem comprovar que as práticas e os processos de educação e formação de adultos sempre existiram.

A educação é tradicionalmente relacionada com a figura do professor e o espaço escolar, o que dificultou o desenvolvimento da educação de adultos. Apenas a partir de meados do século passado é que a educação de adultos, em sentido abrangente, começou a ser aceite e valorizada na sociedade, tendo tido credibilidade ao nível académico a partir dos anos 60.

Porém, em Portugal, é a partir dos anos 70 que a educação de adultos se começou a expandir nas suas várias vertentes, nomeadamente em resultado da adoção de políticas públicas.

De facto, após o 25 de abril, a necessidade de ter acesso à educação e, consequentemente, ao desenvolvimento das pessoas, fez surgir a Educação Popular. Esta caracteriza-se por se basear “em dinâmicas participativas e num ativismo socioeducativo que se traduziu numa miríade de iniciativas de auto-organização, de tipo local, dotadas de grande autonomia e, frequentemente, de assinalável criatividade” (Lima, 2008, p. 37). Os movimentos populares envolveram inúmeras associações locais que tinham como objetivo principal facilitar o acesso à educação na sociedade.

Nos anos 70, surge também a educação permanente, que mostrou ser o ponto de viragem da educação de adultos, passando esta a ser encarada de forma diferente. Nesta altura, a ideia de que a educação não acontece apenas num certo período da vida, veio revolucionar o conceito de educação. Assim, a educação permanente “encarada como um processo contínuo que, desde

o nascimento à morte se confunde com a existência e a “construção da pessoa”, a perspectiva da educação permanente aparece como um princípio reorganizador de todo o processos educativo” (Canário, 2008, p.88).

Com o surgimento da Lei de Bases do Sistema Educativo de 14 de outubro de 1986, “a lógica da educação popular de adultos e a centralidade do movimento associativo [foram] objeto de uma profunda desvalorização e marginalização por parte das orientações políticas dominantes” (Lima, 2008, p.40).

O reconhecimento da educação de adultos como tal e das suas práticas deve-se ao “processo de diferenciação interna e de complexificação do próprio campo da educação de adultos, cuja marca mais relevante passa a ser, progressivamente, a da sua heterogeneidade” (Canário, 2008, p. 13). Este processo veio dar importância a três dimensões diferentes que caracterizam a educação de adultos: as práticas educativas; a diversidade de instituições implicadas; e a figura do educador.

A sociedade atual evolui de dia para dia devido a diversos fatores como a globalização e a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação. Deste modo, os indivíduos necessitam de acompanhar estas mudanças “não apenas para a nossa realização pessoal e a nossa capacidade de participar ativamente na sociedade em que vivemos, mas também para sermos capazes de ter êxito num mundo laboral em constante mudança” (Figel, 2007). De facto, existe cada vez mais a necessidade de apostar na aprendizagem ao longo da vida, pois esta permite adquirir e/ou renovar competências e conhecimentos.

Um sujeito que não consegue acompanhar as mudanças e adequar as suas competências ao que é hoje necessário, sente-se excluído, o que diminui a sua motivação e satisfação profissional. Esta circunstância é prejudicial a nível pessoal, social e profissional, sobretudo na qualidade do seu trabalho.

Assim, “a necessidade de fomentar a cidadania democrática, exige que as pessoas sejam informadas, se interessem pela respetiva sociedade e se mostrem ativas nela. Deste modo, os conhecimentos, as competências e as aptidões necessários a todos têm de evoluir em conformidade” (Figel, 2007). É nesta circunstância que a aprendizagem ao longo da vida se torna fundamental, pois é através dela que os indivíduos renovam e adquirem competências essenciais para ultrapassar as dificuldades.

Ao longo da história da educação de adultos surgiram diversos paradigmas que influenciaram e transformaram as práticas e metodologias da educação de adultos. Um dos grandes marcos é, como refere Barros (2011):

“duas visões político-filosóficas que marcaram indelévelmente a história da educação de adultos, e para as quais contribuíram a UNESCO, a União Europeia e a OCDE: a perspectiva da educação permanente (*lifelong education*) e a perspectiva da aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) (p.189).

A educação permanente surge assim como uma aposta na transformação social que se relaciona com a sociedade de aprendizagem. A aprendizagem ao longo da vida, pelo seu lado, surge como um projeto de adaptação social que visa as sociedades cognitivas. De facto, pode verificar-se estas diferenças na afirmação de Cavaco (2009) quando refere que:

“enquanto, no anos 70, os conhecimentos tidos como necessários nas ações de alfabetização incidiam nos aspetos culturais, políticos e económicos, assentes numa educação integral, no final dos anos 90, as ações de alfabetização são orientadas, fundamentalmente, para o desenvolvimento de competências básicas que favorecem a empregabilidade” (p.122).

Atualmente, na União Europeia associa-se a empregabilidade ao desemprego, procurando culpar o indivíduo e a sua inadequação e, não se reconhece a falta de oportunidade que o mercado de trabalho proporciona. A empregabilidade é, portanto, um conceito criado com a intenção de exercer sobre os trabalhadores uma responsabilização totalitária sobre o seu

percurso profissional e sobre a sua aptidão para se assegurarem dentro do mercado de trabalho, desresponsabilizando conseqüentemente o Estado e as Empresas.

Como Kovács (2002) refere, a melhoria da empregabilidade passa não apenas por um maior investimento na formação profissional, mas também pela criação de oportunidades e melhoria da qualidade de emprego. Assim,

“(...) as empresas devem proporcionar aos trabalhadores não apenas a formação específica que serve para fazer face aos desafios da empresa e do atual posto de trabalho, mas exercer também a responsabilidade de proporcionar uma formação mais ampla que contribua para o enriquecimento da pessoa como um todo” (Bernardes, 2008, p.61).

Deste modo, a educação de adultos vista na perspetiva da aprendizagem ao longo da vida está sujeita à possibilidade da

“educação de adultos arriscar tornar-se, essencialmente, um campo em que se investe visando apenas e sobretudo, benefícios económicos individuais e coletivos, ao mesmo tempo que se torna uma responsabilidade de cada sujeito ilibando-se a responsabilidade das organizações (Alves et al, 2010, p. 20).

As dimensões da Educação de Adultos

Num primeiro plano, as práticas educativas da educação de adultos dividem-se em quatro esferas: a alfabetização, a formação profissional, a animação sociocultural e o desenvolvimento local, segundo Canário (2008).

A escolaridade em Portugal tem evoluído com o passar dos anos e melhorado bastante, como se pode verificar através do gráfico, que se segue.

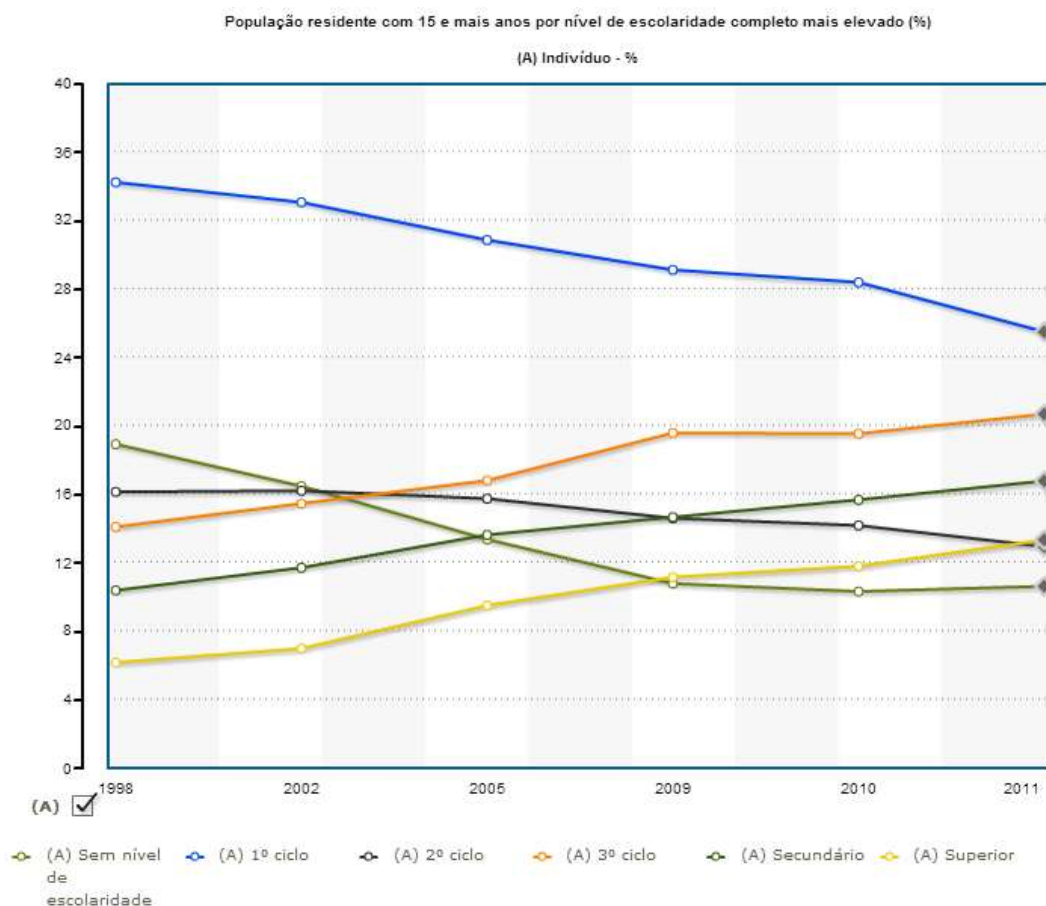


Ilustração 1 - Fonte de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente (2012)

Verifica-se, através do gráfico, que o nível de escolaridade “Superior” tem aumentando ao longo dos anos, tal como o nível “secundário” e “3ºciclo”. Enquanto, os níveis de escolaridade “1ºciclo” e “sem nível de escolaridade” tem diminuído significativamente. Esta mudança vem fundamentar a aposta na educação que se tem feito nos últimos anos.

Porém, a atualidade não é tão satisfatória como poderia e deveria ser. De facto, num país em que o número de licenciados aumenta de dia para dia, a alfabetização é também um problema bem real. Como Rosa e Chitas (2010) referem, “em 2009, estavam nesta situação quase um milhão de indivíduos (cerca de um em cada 10 residentes com 15 ou mais anos)” (p. 31). Contudo, o combate à alfabetização, definida por Canário (2008) como uma oferta educativa de segunda oportunidade dirigida ao adulto (p.14), mantém-se, principalmente, ligado a iniciativas locais que possibilitam ao público-alvo visado uma nova oportunidade de se enriquecerem a nível pessoal e social. De facto, o percurso histórico da educação de adultos

teve muita influência sobre os resultados dos dias atuais, verifica-se que ainda falta um grande caminho para Portugal resolver este problema, no entanto, podemos afirmar que os resultados atuais “embora pouco animadores no domínio de comparação internacional, revelam uma recuperação impressionante operada nas últimas cinco décadas (Rosa e Chitas, 2010, p.33).

Numa outra esfera, surge o desenvolvimento local que emerge como uma estratégia diferenciada de intervenção que se traduz em práticas de articulação entre a educação de adultos e o desenvolvimento a uma escala local, com a forte valorização de participação direta dos interessados (Canário, 2008, pp. 14-15). Assim, considera-se que o desenvolvimento local é um “impulso generoso, de carácter local e endógeno, assente na mobilização voluntária, cujo objetivo é originar ações com as quais se produzem sinergias entre agentes, tendo em vista qualificar os meios de vida e assegurar bem-estar social” (Reis 1998b, cit. in Amiguinho, 2005).

A vertente local tem-se desenvolvido cada vez mais, tornando-se fundamental no seio de um país. De facto, o local tem vindo a impor-se à vertente económica, mostrando-se como um reforço. Assim, existe a necessidade de estabelecer e privilegiar a originalidade e a pluralidade das economias locais.

Muitas vezes ligado a este polo de desenvolvimento local surge a animação sociocultural². Esta vertente da educação de adultos é, sem dúvida, a mais recente de todas e está associada às mutações sociais. A animação sociocultural caracteriza-se por reconhecer o “carácter educativo da experiência vivida em contextos sociais muitos diversos entre si, mas tendo em comum o facto de serem exteriores ao universo escolar” (Canário, 2008, p.7).

Por último, surge a formação profissional que durante muitos anos tem sido associada à escolarização, o que despoleta muitas críticas relativas à sua forma de atuação. Como Canário (2000) refere, “a formação profissional não pode entender-se como circunscrita a uma primeira etapa, prévia à entrada no mercado de trabalho, mas como um processo inerente à globalidade

² A animação sociocultural é uma estratégias de intervenção social e educativa ao serviço de projetos de desenvolvimento em contextos socialmente deprimidos (Canário, 2008, pp. 15-16).

do percurso profissional”. Atualmente, a formação profissional é o campo da educação de adultos em desenvolvimento, tomando uma grande importância no dia a dia dos trabalhadores e das empresas.

A educação de adultos é também marcada pela grande diversidade de instituições que proporcionam momentos de educação e formação de adultos, antes exclusivo da instituição escolar. Assim, presentemente a educação de adultos está presente em exercícios do trabalho, atividades lúdicas em ambiente privado ou público, na intervenção social, etc. (Canário, 2008, p.16).

Esta mudança e crescimento das instituições que educam e formam os adultos, relaciona-se também com os saberes adquiridos pela vida. De facto, a educação é vista como um bem que já não acontece apenas no espaço escolar. Assim, toda a educação que se realiza fora do âmbito escolar é valorizada. É neste sentido que surge a importância da formação pela experiência.

Este crescimento dos espaços educativos na educação de adultos leva a que os sujeitos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos educativos sejam eles também diversos, já não existindo a figura do educador tradicional. Antigamente, a figura do educador remetia para um sujeito que transmitia conhecimento no espaço escolar. Atualmente, ser educador é desempenhar inúmeras funções (transmissor de conhecimento, psicólogo, supervisor, educador, etc.) e atuar em diversos locais, como a escola, instituições públicas ou privadas, etc.

Com esta evolução, a educação de adultos “entrou no mundo profissional através da formação profissional, através da formação contínua que supostamente preparava as pessoas para estarem à altura da velocidade da tecnologia” (Finger, 2008, p.19). De facto, a formação profissional apoia-se no desenvolvimento da sociedade, que aposta cada vez mais no desenvolvimento técnico e pessoal dos recursos humanos das empresas.

A Formação Profissional

Conceito de Formação.

O conceito formação é um termo com muitas abordagens e difícil de definir. Assim, o termo “formação compreende, normalmente, mudanças ao nível profissional (...) pode ter um cariz de desenvolvimento pessoal e social” (Bernardes, 2008, p.58). Ainda, na perspetiva de Bernardes, a formação enquadra-se numa lógica de ação social, pois permite a ascensão profissional e o aumento das qualificações dos ativos.

Fabre (1994) considera que o conceito é polissémico e os seus significados são, muitas vezes, equívocos, tornando a formação um fenómeno complexo e ambíguo, que “deve ser questionado do ponto de vista ontológico, epistemológico e ético” (p.14).

A sociedade atual é uma sociedade baseada no conhecimento, na qual a informação é disponibilizada em diversos meios, a todo o minuto, sendo necessário aprender a gerir essa mesma informação. Como refere Canário (2005), a formação é entendida como uma função social de transmissão de saberes, de saber-fazer e de saber-ser, que se exerce em benefício do sistema socioeconómico ou da cultura dominante. É também entendida como um processo de estruturação e de desenvolvimento da pessoa (maturação interna, experiências pessoais e possibilidades de aprendizagem), destinada sobretudo a públicos ou sujeitos da faixa etária adulta. Assim, cada vez mais, a formação está associada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

A formação profissional contínua.

A formação profissional contínua está muito presente na era industrial com intuito de construir e consolidar uma sociedade de conhecimento baseada na aprendizagem e formação do indivíduo enquanto membro da sociedade. Neste sentido, a relação escola/ formação-trabalho torna-se fundamental. Contudo esta nem sempre foi relevante. Segundo Lopes (2010),

“A articulação sequencial entre a escola e o trabalho ajudou a manter organizações fortemente hierarquizadas, numa sociedade que promovia o primado do saber sobre o fazer, com as consequências sobejamente conhecidas da baixa atratividade pelas profissões e ofícios, dos quais depende, de resto, o bem-estar social da coletividade” (p.13).

No contexto global os conceitos adotados pelo Ministério da Educação como mais importantes, no âmbito da formação profissional, são a formação profissional inicial e a formação profissional contínua. Segundo Nogueira e Rodrigues (cit. Cruz, J. 1998, p.12), a formação profissional inicial pode adotar duas modalidades, a formação de base ou especialização profissional, assim como a formação profissional contínua inclui o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem e a promoção.

Deste modo, a formação profissional inicial é encarada como a preparação para o exercício de uma atividade profissional, durante o resto da vida enquanto a formação profissional contínua corresponde a momentos de instrução que vêm colmatar a necessidade de atualizar os conhecimentos adquiridos (Canário, 2008, pp. 41-42).

De facto a formação profissional contínua destaca-se porque

“(…) ao longo da vida ativa, engloba intervenções subseqüentes à formação inicial, com vista a melhorar as competências dos ativos, atualizando conhecimentos, alargando a gama de atividades realizadas, ou o respetivo nível, promovendo a sua adaptação às transformações organizativas e técnicas” (Cedefop, 1999, p.77)

É neste sentido que surge a importância do aperfeiçoamento dos indivíduos que, segundo Cardim (2009) engloba três vertentes: a atualização, a reciclagem e a formação de promoção ou complementar.

Em primeiro lugar, a atualização, surge devido às mudanças tecnológicas, da sociedade e dos modos de trabalho e, remete para “a formação dos trabalhadores em novas técnicas ou novas funções de profissão”. Em segundo lugar, a reciclagem emerge da necessidade de manter

os indivíduos funcionais relativamente a uma determinada função, ou seja, é uma “preparação face à perda de capacidades de execução (...) a manutenção do grau de operacionalidade de uma dada pessoa (...)”. Por fim, a formação de promoção ou complementar é frequentemente utilizada nos casos em que o indivíduo obtém novas funções, nunca antes desempenhadas, isto é, este aperfeiçoamento visa a “preparação para aspetos novos da profissão, que decorrem da evolução na carreira, ou mesmo para desempenho de novos cargos” (Cardim, 2009, p.3).

O aperfeiçoamento profissional pode ser alcançado através de dois tipos de modalidades:

- As ações interempresas, que são ações desenvolvidas por entidades externas que oferecem um vasto leque de ações de formação, em diversos domínios.
- As ações intraempresas, que são desenvolvidas para o pessoal interno de uma empresa. Estas ações podem ser desenvolvidas pela própria empresa ou por uma entidade externa contratada para tal.

As conceções da formação profissional.

As conceções de formação profissional têm sofrido algumas modificações, sendo que, de acordo com Bernardes (2008), existem três tipos de formação profissional: formação tradicional e utilitarista; formação estratégica orientada para a resolução de problemas; e formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social.

A visão da formação tradicional e utilitarista tem perdido visibilidade dentro das empresas, pois nesta “apenas existe interesse se o indivíduo obtiver proveito pessoal e de curto prazo (...)” (Bernardes, 2008, p.59). Assim, neste caso, a formação é vista como a acumulação de aprendizagens que possibilitam a concretização de projetos pessoais e como forma de contribuir para o progresso económico de várias instâncias como a própria empresa, o mercado de trabalho e o país.

Por seu lado, a formação estratégica orientada para a resolução de problemas, para além de pretender desenvolver competências nos trabalhadores e nos próprios processos de trabalho, ultrapassa a lógica da transmissão de conteúdos, através da adoção de modelos que visam facilitar a construção do saber e das competências dos trabalhadores, proporcionando-lhes mais autonomia e consequentemente elevando os níveis de rentabilidade da empresa.

Por fim, a formação profissional orientada para o desenvolvimento pessoal e social dos trabalhadores, visa a formação profissional contínua como uma formação que ultrapassa o aplicável dentro da empresa, centrando-se no trabalhador como pessoa, proporcionando-lhe deste modo uma formação que incentiva o seu desenvolvimento pessoal, social e relacional.

Verifica-se que a formação profissional é vista de diversas formas e é realizada para fins distintos. Estas várias perceções levam a que nem sempre a formação profissional seja aproveitada e desenvolvida pelas melhores razões, fazendo com que o seu potencial não seja desenvolvido no seu todo.

As lógicas da formação profissional.

Segundo Fabre (1994) o ato de formar possui uma orientação tripla, sendo estas:

- Transmitir conhecimentos;
- Modelar a personalidade;
- Integrar o conhecimento na prática, na vida real.

Desta forma, verifica-se que a formação profissional é vista sobre três perspetivas diferentes. Esta triangulação da formação profissional, como refere Fabre leva à existência de três visões distintas: “(...) formar numa lógica didática dos conteúdos e métodos, formar numa lógica psicológica da evolução do formando e formar para uma lógica sócio económica de adaptação aos contextos culturais e/ou profissionais” (Fabre, 1994, p.25). A escolha na aplicação

destas formas de formar depende dos objetivos da empresa, do sentido dado à aprendizagem, dos conhecimentos que querem adquirir, a forma como os vão adquirir e os efeitos desejados.

Cada uma destas lógicas pode ser uma virtualidade adaptada ao seu próprio contexto, não sendo possível eleger uma delas como a melhor estruturada e a mais certa. Sabe-se que estas lógicas não são perfeitas e que fazem surgir certos problemas à formação profissional. Um desses problemas remete para o valor formativo dos saberes, ou seja, até que ponto a formação profissional proporciona a apreensão de conhecimentos válidos. Assim,

“o que se ensina, que tem valor educativo, é o que pode propiciar o aparecimento da razão no indivíduo. (...) O saber ensinado deve reter traços comuns com o conhecimento adquirido e as práticas sociais. Mas, para ser formativo, ele tem que passar de uma lógica de produção para uma lógica de emancipação.” (Fabre, 1994, p.102).

Outro problema subjacente à formação profissional põe em causa a relação entre o indivíduo e o meio social, isto é, questiona a adaptação pessoal ao meio profissional, sendo que este género de formação profissional remete para a formação psicossociológica³.

A relação do saber com a profissão surge como outro dos problemas da formação profissional, sendo este relacionado com a articulação entre os métodos e conteúdos e a adaptação socioprofissional. Neste caso, Fabre identifica três modelos. O primeiro centra-se na aquisição da capacidade funcional, do conhecimento científico (conteúdos a ensinar, conhecimento sobre a educação) na utilização das tecnologias como auxiliares de ensino. O segundo centra-se na transferência para a situação profissional de abordagens funcionais de engenharia, de metodologias e pesquisas científicas, tendo em conta a experiência de vida dos futuros profissionais. O último centra-se na análise de situações profissionais, com o apoio de

³Fabre define a formação psicossociológica como sendo o “processo global de reformulação da pessoa relativamente ao saber e ao saber-fazer, mas principalmente ao saber-ser (...) relaciona-se com as exigências educacionais que apoiam uma pessoa nas suas dimensões afetiva e social (...) centra-se na compreensão dos outros e nas componentes irracionais da nossas relações com o outro (...) visa a delineação do sujeito e a sua integração social (...) procura harmonizar desenvolvimento pessoal e adaptação social” (Fabre, 1994, pp. 93-94).

referências cientificamente fundadas, de instrumentos tecnológicos e dispositivos situacionais (Fabre, 1994, p.108).

A formação profissional nas empresas

A formação profissional tem ganho uma grande importância na sociedade atual, sobretudo a nível empresarial, devido aos inúmeros benefícios que pode ensinar. Assim, a formação profissional, segundo Estêvão (2001),

“(...) promove a eficiência; incrementa a motivação e automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projetos individuais (e também coletivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades coletivas” (pp.186-187).

A formação profissional torna-se, de facto, um processo importantíssimo para as organizações, aumentando a qualidade, a eficiência e a eficácia dos seus trabalhadores.

Contudo, não se pode esquecer que os “efeitos da formação são, regra geral, incertos e, frequentemente, os efeitos mais importante são os não previstos” (Canário, 2003, p.125). Por isso, não se pode tomar como certo os efeitos da formação profissional e pensar que esta é a solução para todos problemas.

A empresa, ao recorrer à formação profissional dos seus trabalhadores segue uma estratégia de promoção das suas atividades como o desenvolvimento pessoal dos ativos. Desta forma, ao apostar na formação profissional dos trabalhadores, a empresa pretende que estes adquiram ou melhorem as suas competências e conhecimentos com intuito de fazer face aos desafios que surgem diariamente no trabalho. Sendo assim, a formação profissional é vista

“como um verdadeiro investimento, instituindo-se como uma filosofia de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (Estêvão, 2001, p. 186).

Muitas empresas pretendem aperfeiçoar o desempenho dos seus empregados e, por isso, é necessário referir que este é feito de maneira diferente em cada organização, ou seja, é adaptado a cada contexto. Como Cardim (2009) comenta:

“(...) o aperfeiçoamento adota em cada organização objetivos que lhe são específicos e é realizado através de uma gama alargada de iniciativas, apresentando grandes diferenças de uma entidade para outra em resultado das diferentes configurações e características dos organismos em que se realiza” (p.1).

Estas características são analisadas na fase inicial do processo de formação profissional, a fase de diagnóstico. O processo de formação profissional é um momento de formação que “integra um método geral de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo da formação nas organizações visando a majoração dos seus resultados” (Cardim, 2009, p.15).

A postura da empresa e dos colaboradores face ao trabalho e à formação profissional influencia o tipo de formação profissional que se deve escolher para cada situação. Logo, ao escolher a metodologia que se utiliza na ação de formação, é necessário ter em conta as características dos formandos, pois cada pessoa possui formas distintas de aprender e apreender novos conhecimentos.

Assim, Dubar (2003, pp.49-50) menciona a existência de quatro práticas de formação profissional que se relacionam com uma determinada forma de conceber a relação com o trabalho. Num primeiro caso, os trabalhadores encaram o trabalho apenas como forma de sustento, sendo que para eles “a formação válida é aquela que desenvolve saberes práticos, úteis para o trabalho e adquiridos diretamente pelo seu exercício”. Num segundo caso, os trabalhadores consideram que o trabalho é a mera aplicação dos conhecimentos que foram adquiridos ao longo do seu percurso escolar. Estes trabalhadores preferem a formação profissional que possui mais parecenças com o modelo escolar e valorizam os saberes teóricos

como forma de “apresentação de si próprio e de valorização de uma identidade que não se define a partir do trabalho”. Num terceiro caso, os trabalhadores veem “o trabalho como uma especialidade que os define inteiramente”, sendo que encaram a formação profissional como o melhoramento pessoal e técnico. Assim, os saberes que têm mais importância são os técnicos, pois são os que possibilitam a progressão na carreira. Por último, surgem os trabalhadores que consideram a “formação como um conjunto de saberes práticos, teóricos e especializados (...) que são organizados relativamente à empresa”, ou seja, é o perfil de trabalhador que engloba os outros três, dando importância a todos os tipos de saberes transmitidos.

Em suma,

“(...) é comumente aceite que toda a formação beneficia os atores de uma organização, alargando quer as suas capacidades intelectuais e/ou funcionais, quer o seu posicionamento crítico, quer mesmo o seu poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança, quer ainda um maior conhecimento do tipo de relações existente entre os membros de uma organização” (Estêvão, 2001, p.195).

Ao longo dos últimos anos tem-se vivido mudanças na sociedade e, consequentemente, nas empresas. Estas transformações têm levado ao aumento de qualificações dos recursos humanos das empresas. Desta maneira, houve um acréscimo exponencial da participação na formação profissional. De facto, a formação profissional é, cada vez mais, valorizada e, como refere Pereira (1996),

“uma formação cuidada permitirá ao trabalhador um conhecimento adequado do funcionamento e das potencialidades dos modernos recursos tecnológicos e proporcionar-lhe-á, através do seu enriquecimento pessoal e profissional, uma maior responsabilização e uma maior capacidade de resposta relativamente aos problemas que ocorrem no seu quotidiano de trabalho”.

Assim,

“as expectativas quanto às potencialidades da formação, em sociedades que evoluíram de uma situação marcada pela estabilidade, para outra marcada por uma aceleração brutal do ritmo das mudanças sociais e tecnológicas, alargaram-se ao domínio da produção de mudanças deliberadas, de grandes proporções, abrangendo setores vastos da atividade social” (Canário, 2003, pp.122-123).

Nesta fase, a formação profissional aparece

“como uma autêntica “utopia”, um “mito”, ou uma “religião”, com os seus fiéis, os seus evangelistas, os seus dogmas e a sua liturgia, colocando-se ao mesmo tempo no cerne das modas de emprego e da modernização, nos novos modos de gestão do emprego, na nova organização do trabalho” (Estêvão, 2001, p.186).

A expansão generalizada da formação profissional a que se tem assistido nos últimos vinte anos está associada ao pressuposto de que esta vai melhorar o desempenho dos trabalhadores e, por conseguinte, vai contribuir para aumentar a produtividade das organizações (Caetano, 2007, p.19). Desta forma, o ato de desenvolver e realizar formação profissional começou a ser utilizado para resolver problemas, sem pensar noutra possibilidade. Deste modo, as empresas caíram na crença que a formação profissional poderia solucionar todas as dificuldades que possuíam, como Canário (2003) refere:

“a crença nas virtualidades da formação, por vezes encarada como uma condição não só necessária como, também, suficiente para o êxito de empreendimentos reformadores tem alimentado a convicção, mil vezes repetida, segundo a qual para mudar a educação, a saúde, a economia é preciso formar” (p.123).

De facto, o problema reside muitas vezes na apropriação do âmbito de atuação que a formação profissional pode ter. Atualmente, a formação profissional

“é desafiada a tornar-se mais central, quer em termos mais específicos em redor, por exemplo, da formação em tecnologias especializadas, quer mesmo em aspetos mais genéricos, próprios da cultura organizacional. Espera-se dela que seja capaz de transformar as empresas em “organizações que aprendem” ou em “organizações

inteligentes”, em que a qualidade emerge como um dos seus imperativos essenciais”
(Estêvão, 2001, p.189).

O ciclo formativo

Segundo Cardim (2009) e Gouveia (2007), o processo de formação profissional possui cinco fases essenciais à sua elaboração. Os autores definem nomes diferentes para cada fase, mas o objetivo de cada fase é o mesmo. Assim, Cardim nomeia da seguinte forma as fases do processo de formação profissional: o pré-diagnóstico, o levantamento de necessidades de formação, o plano de formação, o desenvolvimento da ação formativa e a avaliação da formação. Gouveia, pelo seu lado, intitula as fases da seguinte maneira: diagnóstico de necessidades de formação, o planeamento da formação, a conceção da formação, a execução da formação e a avaliação da formação.

De seguida, utilizar-se-á a segunda denominação ao descrever as fases do processo de formação profissional. Assim, qualquer processo de formação profissional inicia-se com a análise de um determinado problema.

O ciclo formativo não é processo linear mas sim cíclico, pois ao chegar à fase da avaliação, se houver necessidade de readequar a ação de formação, volta-se à fase da definição da necessidade de formação.

Diagnóstico de necessidades de formação

O diagnóstico de necessidades de formação surge como uma “análise detalhada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação ou experiência de aprendizagem preparadas posteriormente, sejam adequadas à organização e ao público em questão, capazes de provocar mudanças, de potenciar/melhorar performances individuais e/ou de grupo” (Gouveia, 2007, p.11).

Considera-se que a função do diagnóstico de necessidades de formação é analisar o contexto da empresa e identificar que os problemas impedem que esta se desenvolva da melhor maneira. Ao analisar as necessidades de formação que, segundo Cardim (2009) representam a diferença entre o que é desejável que o trabalhador faça e aquilo que ele realmente faz, o técnico confronta-se com vários tipos de necessidades: necessidades pessoais, necessidades individuais e necessidades coletivas. As primeiras remetem para a concretização de um desejo pessoal do trabalhador, não sendo uma necessidade que esteja diretamente ligada à função que desempenha. As segundas refletem a necessidade relacionada com o posto de trabalho, mas que diz respeito a apenas um trabalhador. Por fim, as terceiras englobam a necessidade sentida por um grupo de trabalhadores que desempenham a mesma função.

De facto, a questão que se tem vindo a colocar é como perceber se a necessidade é uma carência real ou um desejo. Meignant (1999) refere a existência de quatro situações possíveis ao analisar as necessidades de formação. Num primeiro caso, a necessidade de formação é real e necessária, porém o trabalhador não demonstra interesse em colmatá-la. Num segundo caso, a necessidade não é real, ou seja, não existe nenhuma situação para resolver/melhorar. Nesta condição o trabalhador é que demonstra vontade pessoal em desenvolver tal conhecimento. Num terceiro caso, a necessidade de formação não existe enquanto desejo do trabalhador, porém as chefias insistem que tal necessidade tem de ser resolvida. Por fim, o último caso, o caso ideal segundo o autor, remete para a existência de uma necessidade real que é completada com o desejo do trabalhador em colmatá-la. Ainda, de acordo com a perspetiva do autor, é necessário não esquecer ao realizar o diagnóstico de necessidades de formação, os fatores indutores das necessidades de formação.

A análise de necessidades de formação segundo a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) (2007) deve incluir os seguintes passos:

- A caracterização do contexto onde vai incidir o diagnóstico.

- A definição das metodologias e instrumentos a utilizar.
- O estabelecimento de estratégia de envolvimento de atores.
- A recolha de dados.
- A análise de problemas e causas.
- A identificação e análise de desvios ou diferenciais.
- O estabelecimento de prioridades de ação.
- A proposta de solução adequada às necessidades detetadas.
- A orientação antecipada e/ou prospetiva.

Assim, esta primeira fase torna-se na mais importante de todo o processo, pois é ela que define qual será o objeto da formação. De resto, ela é considerada por Cardim (2009) também como a fase mais frágil do processo de formação profissional.

Planeamento da formação

O planeamento da formação remete para a esquematização de todo o processo formativo, ou seja, é aqui que se define o tipo de intervenção que se vai fazer para enfrentar as necessidades detetadas anteriormente. Nesta fase, define-se o público-alvo, os objetivos, os conteúdos, os recursos a utilizar e as metodologias a aplicar. Pode-se considerar que esta fase sintetiza todos os elementos que são definidos nas outras fases e que são indispensáveis à execução da formação. Assim, no planeamento da formação surge o plano de formação que é “o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver num dado prazo (normalmente anual), para operacionalizar uma dada política e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos, ou externos à organização” (Cardim, 2009, p.81).

O plano de formação é criado com base nas informações recolhidas na fase anterior, bem como na política de formação da empresa. Nesta fase é essencial saber priorizar, pois nem

todas as necessidades reais detetadas podem ser colmatadas, o que pressupõe uma reflexão profunda por parte dos técnicos e das chefias.

Segundo a DGERT (2007) o plano de formação deve contemplar os seguintes passos:

- Fundamentação das intervenções face à estratégia e necessidades detetadas.
- A definição do tipo de intervenção.
- A designação das ações a desenvolver, respetivos objetivos e destinatários.
- A execução física e financeira prevista.
- A definição das metodologias a aplicar nas várias fases de intervenção.
- A definição dos recursos humanos a afetar, tanto internos como externos.
- A identificação dos meios e dos recursos a utilizar.
- A identificação de possíveis parcerias e respetivos âmbitos de atuação.
- A identificação das metodologias de acompanhamento e avaliação a aplicar durante e após a intervenção.

A elaboração do plano de formação parece complexa por ser muito detalhada e organizada, mas é um passo importante para o sucesso das ações de formação e para que o investimento em formação profissional seja bem-sucedido. De acordo com Meignant (1999),

“(...) o plano de formação não devia, portanto, ser uma espécie de trabalho de castigo administrativo efetuado pelos “sociais”, mas o culminar de um processo de gestão visando obter a melhor síntese possível entre, no caso da empresa, os meios de desenvolvimentos das competências de que ela se dota para atingir os seus objetivos e, no caso do assalariado, consolidar e fazer progredir a sua carreira profissional por meio da manutenção e do progresso da sua qualificação” (p.158).

Conceção da formação

A conceção da formação serve para definir a solução formativa que mais se adapta às exigências da empresa. Segundo Cardim (2009), existem três formas de ação formativa: as ações de formação, a formação no local de trabalho e as outras intervenções formativas.

Relativamente à primeira, as ações de formação são a forma mais comuns de formação, sendo a modalidade à qual as empresas recorrem mais. As ações de formação caracterizam-se por ser

“atividades de carácter informativo, formativo ou mesmo educativo, desenvolvidas em ambiente especificamente formativo-educativo (na formação organizada pelas empresas em instalação formativa ou adequada ao trabalho de grupo), a benefício de um programa de trabalho/conteúdo predefinido e em função de certos objetivos propostos ao grupo” (Cardim, 2009, p.107).

Esta solução de formação possui diversas modalidades: o curso, o seminário, o simpósio, o painel e a conferência, cada uma com objetivos e organização próprios.

A segunda forma remete para a formação no local de trabalho. Esta assume várias maneiras de concretização, desenvolvendo-se em diversos modelos, sendo estes a aprendizagem no posto de trabalho, os estágios e a rotação de funções. Como Cardim (2009) refere, esta solução de formação permite, através de situações reais ligadas à função desempenhada pelo trabalhador, fazer com este desenvolva aptidões.

Por último, surgem formas atípicas de formação, ou seja, ações formativas que integram a prática e a teoria. Destas formas atípicas de organizar a formação fazem parte a integração de novos trabalhadores, o *outdoor*, a formação-ação, a formação a distância e *e-learning*, os projetos pedagógicos/equipas de estudo e os centros de desenvolvimento de quadros.

Execução da formação

Depois de se definir qual a solução de formação mais adequada ao plano desenvolvido, surge a fase da execução da ação. É nesta fase que se concretiza na prática o que se tem vindo a definir até ao momento. Assim, a intervenção dos vários sujeitos (coordenador pedagógico, formador, técnico especializado) responsáveis pelo bom desenvolvimento da ação é essencial.

Segundo a DGERT (2007) é nesta fase que se define os sujeitos responsáveis de determinada tarefa, a forma como os sujeitos responsáveis vão trabalhar em conjunto, a aplicação da avaliação diagnóstica e de conhecimento adquirido. Nesta fase é importante haver um acompanhamento formativo e contínuo a cada formando.

Avaliação da formação

A última fase que diz respeito à avaliação da formação é uma fase importante porque é através do processo avaliativo que se consegue verificar se os objetivos definidos nas fases anteriores foram atingidos, bem como perceber que efeitos a formação teve no desempenho profissional e social dos trabalhadores. De acordo com Meignant (1999), existem quatro níveis de avaliação, sendo estes o nível de satisfação, o nível pedagógico, o nível de transferência para a situações de trabalho e o nível de avaliação dos efeitos.

O primeiro nível, o nível da avaliação de satisfação é o nível mais utilizado nas ações de formação realizadas. Esta avaliação permite ter a perceção do formando sobre o desempenho do formador, sobre a organização dos conteúdos e sobre a sua pertinência. Muitas vezes esta avaliação é a única utilizada por ser a mais fácil de realizar, geralmente, por via de um questionário de satisfação. Porém, é certo que realizar apenas este nível de avaliação não é suficiente.

O segundo nível diz respeito à avaliação pedagógica. Esta avaliação pedagógica averigua “os conhecimentos adquiridos pelos estagiários no fim da formação, ou a memorização das

noções adquiridas depois da formação, numa data mais ou menos distante” (Meignant, 1999, p.258). Nesta fase faz-se uma avaliação de conhecimentos adquiridos para saber até que ponto o formando se apropriou dos saberes que trabalhou ao longo da ação de formação.

O terceiro nível remete para a avaliação da transferência para as situações de trabalho. Neste nível pretende-se averiguar se os formandos foram capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos através da formação em situações práticas, mais concretamente nas funções que desempenha profissionalmente. Como refere Meignant (1999) “avaliam os efeitos induzidos por uma formação. Mas também se avalia uma modificação da atividade de serviços operacionais. Portanto, tanto se avalia a capacidade de gestão para valorizar os conhecimentos adquiridos dos estagiários como a própria formação” (p.262).

Por fim, o nível quatro refere-se à avaliação dos efeitos da formação. Neste nível o objetivo é o de analisar se os resultados da formação e a aplicação do que foi apreendido foi suficiente para atingir os objetivos que tinham sido propostos, ou seja, se as mudanças que a empresa pretendia no início se realizaram após a realização da ação de formação.

Dado ao aumento da procura e da mentalidade atual relativamente à formação profissional, é fundamental que as ações de formação sejam adequadas às necessidades e que tenham um carácter útil, enriquecedor e produtivo. Assim, é essencial ter em conta a avaliação dessas ações. Como qualquer processo, a avaliação também se efetua em diversas fases, tornando-se uma avaliação contínua. A razão pela qual é importante que a avaliação esteja presente em todas as fases é o facto de “procurar verificar o nível de produção de resultados em função dos objetivos definidos previamente e, em caso de problemas, procurar situar as suas causas ao longo da cadeia formativa” (Perreira, 1996, p. 160). Ou seja, a mais-valia de uma avaliação contínua deve-se à possibilidade de colmatar falhas ao longo do processo de formação. A aposta na formação profissional não só produz efeitos pessoais no empregado e melhora o seu desempenho profissional como também é uma vantagem para a organização.

A Certificação

Enquadramento Legal

Devido ao âmbito do meu projeto de estágio tornou-se essencial a caracterização dos diversos órgãos do estado e dos processos inerentes à certificação de entidades formadoras.

Assim irei abordar os seguintes temas:

- A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)
- A Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA)
- O sistema de certificação
- O processo de certificação

DGERT – Direção Geral do emprego e da relações de trabalho

No ano de 2005, com intenção de reduzir a despesa pública e de adaptar os serviços públicos às novas necessidades dos cidadãos, o Governo decidiu reestruturar a Administração Central do Estado. Deste modo, surge o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), que tem como objetivo a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos (Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de agosto de 2005).

É nesta altura, e devido ao PRACE, que o Instituto para a Qualidade da Formação (IQF) é extinto, passando a ser responsabilidade da DGERT a acreditação de entidades formadoras.

De acordo com o Decreto de Lei nº210/2007, de 29 de maio de 2007, verifica-se que a DGERT é um serviço central da Administração Direta com autonomia própria, regulada pelo

Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS)⁴. Porém, com a revogação desse decreto de lei em 2011, e de acordo com o novo Decreto de Lei 126c-2011, de 29 de novembro de 2011, a DGERT passou a ser responsabilidade do Ministério de Economia e do Emprego (MEE)⁵.

A DGERT tem como missão apoiar a conceção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais, incluindo as condições de trabalho e de segurança, saúde e bem-estar no trabalho, cabendo-lhe ainda o acompanhamento e o fomento da contratação coletiva e a prevenção de conflitos coletivos de trabalho (Decreto Regulamentar nº 40/2012, de 12 de abril de 2012).

Segundo a Portaria nº633/2007, de 30 de maio de 2007, a DGERT tem uma estrutura composta por seis unidades orgânicas:

- Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
- Direção de Serviços de Qualidades e Acreditação
- Direção de Serviços de Condições de Trabalho
- Direção de Serviços da Regulamentação Coletiva e Organizações do Trabalho
- Direção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões Norte e Centro
- Direção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve

Relativamente à área do emprego e formação profissional e certificação das entidades formadoras, a DGERT prossegue as seguintes funções (Decreto Regulamentar nº 40/2012, de 12 de abril de 2012):

⁴ O MTSS tem por missão a definição, condução e execução das políticas de emprego, de formação profissional, de relações laborais e condições de trabalho e de segurança social, bem como a coordenação das políticas de família, de integração das pessoas com deficiência e de combate à pobreza e promoção da inclusão social (Decreto-Lei nº 211/2006).

⁵ O MEE é o departamento governamental que tem por missão a conceção, a execução e a avaliação das políticas de desenvolvimento dirigidas ao crescimento do emprego sustentável, de competitividade, de inovação, de internacionalização das empresas e de promoção do comércio externo, de promoção e atração de investimento estrangeiro, de desenvolvimento regional, bem como a aposta na mobilidade e na modernização nas relações de trabalho, as políticas de formação profissional, as políticas de energia e geologia, de turismo, de defesa dos consumidores, de obras públicas, de transportes e comunicações, da indústria, do comércio e dos serviços.

- a) Preparação de medidas de política, legislação e regulamentação relativas ao emprego e formação profissional, devendo as medidas de formação profissional de dupla certificação, escolar e profissional, ser preparadas em articulação com a Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, I. P.;
- b) Participação na definição de estratégias de desenvolvimento do emprego e da formação dos trabalhadores nos contextos nacional e europeu;
- c) Definição de critérios, avaliação da qualidade e certificação dos organismos de formação, bem como promoção do conhecimento dos mesmos, tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do setor da formação e a qualidade das ações desenvolvidas e, ainda, avaliação dos resultados da formação;
- d) Coordenar o desenvolvimento do sistema nacional de certificação;
- e) Recolha e tratamento de informação sobre medidas de política de emprego e formação profissional e participação em redes nacionais e europeias de informação sobre as referidas medidas;
- f) Avaliação de programas e medidas de emprego e formação profissional.

Direção de Serviços de Qualidades e Acreditação (DSQA).

Como já foi referido, a DSQA é uma unidade orgânica da DGERT como se pode verificar no artigo 1 da Portaria n 633/2007, de 30 de maio de 2007.

No artigo 3 dessa mesma portaria é possível analisar às funções inerentes à DSQA:

“(…) definir critérios, proceder à avaliação da qualidade e acreditação de entidades formadoras, bem como promover o conhecimento dos mesmos tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do setor da formação e a qualidade das ações desenvolvidas e, ainda a avaliação dos resultados da formação (...) assegura as atividades respeitantes ao desenvolvimento e atualização do sistema de acreditação e ao acompanhamento do mesmo”.

No portal da DGERT⁶ verifica-se que a DSQA possui ainda outras funções relativas ao planeamento e às auditorias, sendo estas as seguintes:

- a) Elaborar e coordenar o plano anual de auditorias a entidades formadoras certificadas, bem como elaborar o respetivo relatório de execução;
- b) Assegurar a articulação com entidades externas que intervêm no processo de auditorias;
- c) Conceber as metodologias e instrumentos técnicos de suporte à execução da atividade de auditoria e ao seu controlo;
- d) Disponibilizar a informação necessária ao planeamento e controlo das auditorias na aplicação informática da certificação de entidades formadoras;
- e) Prestar a entidades formadoras certificadas informações e esclarecimentos relacionados com a atividade de auditorias;
- f) Avaliar os resultados das auditorias na qualidade das entidades formadoras certificadas.

O Sistema de Certificação

A crescente visibilidade da certificação, face à luta constante pela competitividade económica que tem vindo a tomar conta do nosso sistema de ensino, ligada ao atual paradigma de aprendizagem ao longo da vida. A defesa de que vivemos numa sociedade do conhecimento exigente e em constante evolução leva a que os indivíduos se vejam “deixados a si próprios”, ou seja, responsáveis pela sua formação profissional e pela sua capacidade de empregabilidade (no sentido de serem “vendáveis” ao mercado de trabalho). Assim, compreende-se o porquê dos autores Lima e Afonso (2006) falarem de uma “não – política” de educação de adultos, pois, tal como é possível aferir, o Estado tem vindo a apostar cada vez mais numa educação de adultos

⁶ <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>

certificada e orientada para o mercado de trabalho, transformando o campo da educação de adultos numa prática desapegada dos seus pressupostos.

Após integrar a União Europeia, Portugal foi alvo de uma avaliação relativamente à formação profissional e esta foi considerada “nada positiva para o Estado português” (entrevista diretora da DSQA). A partir desse momento, foi exigido a Portugal a criação de um sistema de qualidade no que diz respeito à atuação das entidades formadoras.

O principal órgão desta estruturação da formação profissional foi o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR), que “garantia de alguma forma a estruturação da formação profissional em Portugal e, portanto, nas suas várias vertentes, apoiando as entidades naquilo que são as metodologias, instrumentos de trabalho para garantir que elas trabalhassem melhor do ponto de vista pedagógico nas suas ações” (entrevista, diretora da DSQA). Mais tarde foi substituído pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF).

Neste âmbito surge o projeto de acreditação de entidades formadoras que tinha como objetivo “a verificação de que as práticas das entidades formadoras respondiam de forma correta a este referencial, portanto, podia no fundo dar-se a garantia para formandos e para também profissionais que depois trabalhavam nestas entidades (...) que esta entidade cumpria um conjunto de requisitos de qualidade na forma como prestava este serviço” (entrevista, diretora da DSQA).

Em 2010, surge o novo regime da certificação de entidades formadoras, para substituir o sistema de acreditação. A necessidade de mudar de um sistema de acreditação para um sistema de certificação surge devido à dificuldade em avaliar os próprios requisitos e o posicionamento das entidades.

Segundo a portaria nº 851/2010, de 6 de setembro de 2010, o sistema de certificação de entidades formadoras “tem por base os princípios estabelecidos no acordo de concertação social sobre a reforma da formação profissional, orientados para a melhoria da qualidade da formação

através do reforço da capacidade das entidades formadoras e do acompanhamento regular da sua atividade”.

Em primeiro lugar, é importante definir o que se entende por certificação. O Instituto de Educação e Formação Profissional (IEFP) define a certificação como “uma operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade de uma determinada entidade para intervir no âmbito da formação profissional (organizar e realizar cursos mas, também, diagnosticar necessidades de formação, avaliar impactos...)” (Portal do IEFP⁷).

Existem duas atualizações relativamente ao anterior regime:

- Publicação do referencial de certificação dentro do diploma legal
- Melhoria do anterior

Relativamente à primeira, esta possibilita identificar os requisitos e evidências que a entidade deve ter para demonstrar que cumpre a norma de qualidade.

Quanto às diferenças entre os dois processos, estas são:

- Reconhecimento baseado nas áreas de educação e formação. Na acreditação este era feito com base no ciclo formativo.
- Reconhecimento sem prazo de validade, mas sujeito a auditorias. Na acreditação havia um prazo de validade que correspondia a três anos.
- Existência de taxas de pagamento. Na acreditação, o processo não tinha taxas associadas.

Atualmente, devido ao impacto que este sistema tido no mercado da formação, junto dos formandos, dos formadores e das entidades, torna-se difícil as entidades desenvolverem ações de formação sem serem acreditadas ou certificadas.

Assim, é necessário entender que vantagens existem na certificação para as entidades:

- Isenção do IVA

⁷ <http://www.iefp.pt/formacao/entidades/EntidadesFormadoras/Paginas/Home.aspx>

- Formação certificada
- Candidatura ao Fundo Social Europeu

As entidades necessitam de manter o nível de requisitos do referencial para que possam usufruir das vantagens acima citadas.

Assim, a certificação

“permite estruturar no fundo um mercado que estava muito (...) que nasceu assim muito torto num pós 25 de abril também atribulado, e separar o trigo do joio, as entidades que depois cumprem e, no fundo, aprendem com este próprio sistema, elas conseguem evoluir e digamos ser uma mais-valia no próprio mercado porque têm práticas de atuação que são consideradas como as melhores” (entrevista, diretora da DSQA).

O Processo de certificação

O processo de certificação está dividido em dois momentos. O primeiro diz respeito à certificação inicial, no qual

“a entidade apresenta um pedido de certificação (por via eletrónica), organizando um conjunto de evidências dos seus recursos e práticas de organização e desenvolvimento de formação, que demonstrem o cumprimento do referencial de qualidade” (site da DGERT).

Neste âmbito, existe a possibilidade da entidade alargar a sua certificação para outras áreas de educação e formação bem como transmissão da certificação para outra entidade

O segundo momento remete para a manutenção da certificação, na qual “a entidade certificada deve assegurar, a todo o tempo, as condições que sustentaram a atribuição da certificação, bem como dos deveres associados a este reconhecimento” (site da DGERT).

No âmbito da manutenção da certificação “está pensado no sistema ela ter auditorias regulares para verificar se ela continua ou não a cumprir. No caso de continuar a cumprir mantém-se o estatuto. No caso de haver incumprimento pode dar lugar a uma revogação do seu estatuto, que poder ser parcial ou total” (entrevista, diretora da DSQA).

Em junho de 2011, iniciaram-se os primeiros pedidos de certificação por parte de novas entidades que não eram acreditadas. As 2750 entidades formadoras que eram acreditadas sofreram um processo de transição. Estas só podem solicitar o pedido de certificação após terem sido notificadas pela DSQA, sendo que após terem sido chamadas tem um prazo de 60 dias para efetuar o pedido. De facto, como refere a diretora da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação:

“(...) temos vindo a chamar mensalmente lotes de 50 entidades acreditadas para vir solicitar a certificação (...)prazo de 60 dias uteis, para elas fazerem o pedido (...) processo de transição entre aquelas que estavam acreditadas e que foram apanhadas pela portaria, (...)totalizamos no final 2750 (...)entidades acreditadas em Portugal”.

O processo é feito através de preenchimento de formulários *online* e tem em conta os seguintes passos:

- Acesso ao portal
- Registo da entidade formadora
- Atribuição de *password*
- Descrição da entidade relativamente ao recursos humanos, às instalações, etc.
- Desenvolver um manual de qualidade, no qual estará descrito todo o fluxo de processos que a entidade desenvolve e que deverá ir ao encontro dos requisitos definidos pelo referencial de qualidade.
- Submissão do pedido de certificação.
- Após a sua validação, é pedido o pagamento da taxa à entidade para que o processo possa ser transferido para avaliação.
- Avaliação do pedido de certificação.

Após a validação do pedido de certificação, a entidade passa a ser uma entidade formadora certificada. Esta é sujeita a auditoria de forma a garantir que mantém os requisitos de qualidade. As auditorias são compostas por uma equipa mista de auditores externos e membros

da equipa interna da DSQA. Infelizmente, atualmente, as auditorias não estão a ser feitas, não havendo possibilidade de apoiar as entidades na retificação de processos menos conseguidos, e não há possibilidade de controlar se estão ou não a cumprir os requisitos.

Capítulo II – Caracterização da Empresa

História, Missão e Valores da Empresa

A Global Estratégias é uma empresa de consultoria de formação e de *e-learning*. Iniciou a sua atividade no mercado português, no ano de 1999. Seis anos depois, a empresa sofreu uma reestruturação, ao integrar a empresa Demos Group⁸. Esta caracteriza-se por ser Líder a nível mundial no que toca à formação e ao desenvolvimento dos indivíduos.

A missão da Global Estratégias é assegurar que “a cada minuto, algures no Mundo, o Demos Group transforma a vida das Pessoas e das Organizações” (catálogo de formação da Global Estratégias, 2012). Deste modo, verifica-se que a empresa valoriza o facto de pertencer a um grupo internacional, reconhecendo as suas vantagens e enfatizando a importância de apostar no desenvolvimento pessoal e profissional do sujeito.

A Global Estratégias atua segundo os seguintes valores: orientação para o cliente; inovação; respeito e paixão. Estes valores são fatores importantes para o desenvolvimento da empresa. Porém não são os únicos fatores que justificam a evolução da mesma. De facto, ao integrar a empresa Demos Group, a Global Estratégias expandiu-se e ganhou uma visão mais forte e alargada no mercado que lhe permite adquirir novos conhecimentos, metodologias e procedimentos para a conceção de novas soluções de formação.

Ao longo destes anos, a Global Estratégias desenvolveu 230 ações de formação Interempresas na modalidade presencial; 60 cursos de formação de média e longa duração, na modalidade a distância; e 450 ações de formação Intraempresas (catálogo de formação da Global Estratégias 2012). Verifica-se que a empresa ao conceber formação utiliza as três formas de ação formativa definidas por Cardim (2009), ou seja, a ações de formação, a formação no

⁸ O Demos Group foi estabelecido em 1972, por Jean Wemaëre e tem como missão “ (...) transformar o desempenho das pessoas e das organizações, em todo o mundo, através da inovação e do conhecimento consolidado em formação e soluções”. As características do Demos Group são as seguintes: história de sucesso em serviços de formação e projetos de consultoria; rede global de formadores especializados e profissionais; um único *account manager* para cada projeto de formação, que assegura a satisfação total do cliente; relação de parceria para encontrar a melhor solução para cada cliente; diversidade e flexibilidade no desenho de soluções; forte capacidade logística; adaptação às especificidades locais; abordagem criativa baseada numa inovação contínua; avaliação do retorno do investimento das soluções de formação desenvolvidas e associá-las ao desempenho da organização. (para mais informação consultar www.demosgroup.com)

local de trabalho e as outras intervenções formativas. Deste modo, considera-se que a empresa adequa os diversos modos de conceber a formação consoante as necessidades e metodologias de cada projeto.

Ao nível da acreditação e da certificação, a entidade formadora é acreditada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), equiparada pelo OTOC (Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas), certificada em PMI (Project Management Institute) e em PNL (Programação Neurolinguística).

A Global Estratégias desenvolve e define o ciclo formativo consoante os objetivos do cliente. Deste modo, ao criar os conteúdos, ao definir a modalidade de formação e o nível de aprendizagem, a empresa baseia-se nos objetivos e necessidades do cliente (pequenas e medias empresas e multinacionais). Relativamente à aplicação do ciclo formativo pela Global Estratégias, algumas fases são mais desenvolvidas pela empresa do que outras. A meu ver, as fases menos presentes são o diagnóstico e o planeamento, pois quando o pedido chega à Global Estratégias estas fases já foram desenvolvidas pela empresa cliente. Isto é, geralmente a Global Estratégias é contactada pela empresa cliente, após esta ter realizado o diagnóstico, tendo definido a necessidade a colmatar bem como aspetos relativos ao planeamento da ação de formação. Nessa altura, a Global Estratégias concebe uma proposta de formação que vá ao encontro do que foi definido, pela empresa cliente, na fase de diagnóstico e planeamento.

As fases que a Global Estratégias encarrega-se com maior ênfase são a conceção da formação, a execução da formação e avaliação da formação. Na fase de conceção, a Global Estratégias define o âmbito do projeto, enfatizando as metodologias, conteúdos e aspetos técnicos mais adequados. De seguida, a fase de execução também é fundamental e uma constante nos projetos que a Global Estratégias desenvolve. Nesta a empresa realiza e controla o desenvolvimento da ação de formação. A fase de avaliação é também vista pela Global Estratégias como uma fase importante no desenvolvimento de um projeto. A questão da

avaliação é interligada aos custos, isto é, as empresas clientes não apostam numa avaliação profunda dos projetos devido ao seu custo monetário. Desta forma, a Global Estratégias geralmente apenas desenvolve a avaliação de nível I, ou seja, a avaliação de satisfação. Assim, verifica-se que a aposta na avaliação da formação, geralmente, não é grande. É uma pena pois a avaliação da formação permite saber o que correu mal e o que correu bem, bem como, a partir dos resultados obtidos, definir um plano de melhoria.

Estrutura da Empresa

Como se pode ver na seguinte imagem, a empresa possui diversos departamentos distribuídos pelo mesmo nível de poder e responsabilidade, à exceção da direcção geral. Assim, existem dois níveis hierárquicos nesta empresa. O nível superior, o da direcção geral e o nível inferior, o dos restantes departamentos: administrativo/financeiro; marketing/assistência ao cliente/interempresas; comercial; e, operações.



Ilustração 2 - Organograma da Global Estratégias

A estrutura organizacional de uma organização tem como principais componentes a complexidade, a formalização e a centralização. A complexidade está relacionada com os diferentes níveis de diferenciação existentes numa organização, para que haja um aumento de cada um desses níveis consoante o grau de importância. Segundo Bilhim (2005), esta complexidade está dividida em dois fatores:

- Diferenciação horizontal (engloba o nível de separação horizontal e diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização e os seus membros);
- Diferenciação vertical ou hierárquica (está relacionado com a profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos).

No que diz respeito à Global Estratégias, a sua estrutura organizacional segue tendencialmente uma diferenciação horizontal, pois divide-se em quatro departamentos. Cada trabalhador possui funções essenciais para o desenvolvimento de cada projeto da empresa. Estas funções estão definidas num documento interno e distribuídas por cada departamento. Assim, cada trabalhador desempenha uma tarefa específica no trabalho a realizar. Os departamentos na empresa são definidos de acordo com o critério “função” que, segundo Mintzberg (cit. por Ferreira et al, 1996), representa

“uma preocupação maior com a interdependência de processos e economias de escala, em detrimento da preocupação com o fluxo de trabalho. Foca-se na especialização funcional que encoraja as pessoas à especialização (...) e na simplificação da formação das pessoas (...) onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes” (p.290).

Segundo o modelo de Mintzberg (cit in Ferreira et al,1996), existem cinco tipos de estrutura organizacional, sendo estes: a estrutura divisionalizada, a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional e a adhocracia. A estrutura divisionalizada representa as instituições compostas por vários departamentos que estão divididos por áreas de especialização, com objetivos próprios. É uma forma de organização por divisão de tarefas. A estrutura simples representa as empresas que se apoiam no trabalho administrativo e na autoridade desempenhada pelo vértice estratégico, coexistindo com um significativo fluxo de comunicação de características formais. A burocracia mecanicista é a estrutura organizacional que encara os trabalhadores como máquinas. É um modelo racional fechado e que funciona maioritariamente nas empresas de grande dimensão, em que o modelo de trabalho dos operários é standardizado. A burocracia profissional valoriza a standardização das

qualificações, na formação e socialização que lhe dizem respeito. Este tipo de estrutura reúne profissionais devidamente especializados para o seu centro operacional e atribui-lhes uma grande autonomia quanto ao seu próprio trabalho. A *adhocracia* consiste num sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por um grupo de pessoas com habilidade e profissões diversas e complementares.

No que concerne à empresa estudada, esta é uma entidade híbrida, pois apresenta uma estrutura divisionalizada, aproximando-se também da burocracia profissional. Cada profissional que trabalha na organização ocupa-se de uma área específica e tem objetivos próprios inerentes a cada projeto que desenvolve. Também caracteriza-se por ter uma estrutura de burocracia profissional, dado que cada sujeito é especialista numa área, utilizando as suas competências específicas para desempenhar o seu cargo, o que permite que os trabalhadores sintam uma grande autonomia no momento de desempenhar.

Aspetos técnicos inerentes à formação oferecida pela empresa

A Global Estratégias sustenta-se em quatro linhas de negócio: Formação Interempresas, Soluções de Formação Intraempresas, Consultoria e *Outsourcing* de Formação.

A formação profissional desenvolvida pela Global Estratégias foca-se principalmente nos princípios da aprendizagem ao longo da vida, através de ações desenvolvidas na modalidade inter e intraempresas. De facto, as empresas clientes acedem à formação desenvolvida pela Global Estratégias para renovar e apreender competências essenciais para ultrapassar as dificuldades. Desta forma a formação realizada pela Global Estratégias enquadra-se, tal como Bernardes (2008) refere, numa lógica de ação social na qual a formação permite a ascensão profissional e o aumento das qualificações dos ativos.

A Formação Interempresas é geralmente indicada para satisfazer necessidades individuais. Desta forma, a Global Estratégias disponibiliza variadíssimas ações de formação em

diversas áreas. A Empresa opta por dividi-las em áreas de atuação. As áreas disponíveis são: *management/comportamental*; recursos humanos; formação; económico-financeira; administrativa/secretariado; comercial; *marketing* e comunicação; qualidade; compras e logística; direito; informática; línguas; administração pública; e pós-graduações/cursos de especialização.

Para além destas áreas, a oferta formativa também está dividida por modalidade de formação, sendo estas: presencial (seminários, *workshops*, *master courses*, *master classes*, congressos, conferências, salões profissionais, *conferences at breakfast* e itinerários formativos), *e-learning* (cursos formativos de média e longa duração com acompanhamento tutorial e pedagógico e módulos de curta duração) e *b-learning* (cursos de formação com sessões presenciais e período a distância).

Na formação Interempresas, na modalidade presencial, os procedimentos são, geralmente, os seguintes:

- Receção das inscrições
- Confirmação da realização do curso (consoante o número de participantes)
- Preparação material logístico (sala, manual, caneta, etc.)
- Receção participantes/Formação
- Levantamento do material (presenças, ocorrências, etc.)
- Emissão do certificado de participação

Relativamente à modalidade a distância, na formação Interempresas, os procedimentos diferem em alguns aspetos, sendo, geralmente, os seguintes:

- Receção das inscrições (não existe número mínimo de participantes, à exceção da Formação Pedagógica Inicial de Formadores (*b-learning*))
- Preparação do curso na plataforma de aprendizagem (MOS Chorus).
- Envio dados de acesso por *email*/início do curso.
- Acompanhamento do curso.

- Emissão do certificado de participação

Na modalidade *b-learning*, os procedimentos são um misto dos anteriormente referidos.

A Formação Intraempresas é uma opção adequada quando se pretende alinhar os objetivos de negócio do cliente e objetivos de performance individual e coletiva das equipas. Desta forma, estas permitem adaptar-se aos contextos e colmatar as necessidades sentidas de forma eficaz. Por ir ao encontro das necessidades individuais dos colaboradores da empresa cliente, esta linha de negócio promove a motivação e a inspiração dos mesmos. Estas soluções de formação são construídas com base em métodos e técnicas de aprendizagem modernos, como formação experiencial, formação prática, brainstorming, simulações, estudos de caso, entre outros, que envolvem os formandos em experiências inovadoras. Por último, também permitem a medição dos resultados, calculando assim o retorno do investimento.

Existem também diversas metodologias no desenho de propostas de formação, sendo sempre defendida a adequação aos objetivos do cliente. As soluções de formação intraempresas têm uma vertente de formação *outdoor* que potencia o reforço do espírito de equipa e da cultura das empresas, através da realização de atividades fora do ambiente da organização.

Neste âmbito, a empresa tem apostado nas comunidades de prática, tendo como objetivo a partilha de conhecimento e a aprendizagem colaborativa em contexto organizacional.

A Formação Intraempresas é direcionada para os colaboradores de uma só empresa. As empresas, após realizarem o seu diagnóstico de necessidades e definirem o seu plano de formação, contactam a Global Estratégias pedindo a elaboração de uma proposta de formação⁹ consoante as necessidades que detetaram e as características do público-alvo.

As propostas de formação são efetuadas pelos técnicos do departamento de operações que transcrevem na proposta as informações transmitidas pelos comerciais. Os consultores são

⁹ A proposta de formação representa a resposta ao pedido efetuado pelo cliente, na qual consta os passos que a Global Estratégias entende ser os melhores para a conceção, a execução e a avaliação da formação. Estas são compostas pelos seguintes tópicos: história e visão da empresa, enquadramento e caracterização da proposta, a solução (composta pelo diagnóstico de necessidades, a metodologia, os conteúdos e a avaliação), a equipa de formadores e a proposta económica.

os trabalhadores que se reúnem com os clientes com intuito de indagar as necessidades formativas e definir um projeto de formação. A transmissão da informação do consultor para o técnico de operações é feito através de pequenas reuniões e do preenchimento de uma ficha, na qual consta as características do projeto de formação.

Quando a proposta é adjudicada, ou seja, aceite pelo cliente, o primeiro passo consiste em marcar uma reunião para definir todos os detalhes inerentes ao projeto de formação. De seguida, prepara-se a formação (sala, material, etc.) consoante as indicações. Depois sucede a formação e, no fim, levanta-se o material (presenças, ocorrências, etc.).

A Global Estratégias tem também colaboradores que desenvolvem funções na área da consultoria, sendo o principal intuito aconselhar, acompanhar e apoiar as empresas na formulação e escolha das soluções de formação que melhor se adaptam.

O serviço de consultoria promove a valorização profissional do capital humano e a capacidade de modernização, inovação organizacional e gestão de empresas; soluções de formação recorrendo a ferramentas eficientes e rentáveis, que se aliem às necessidades específicas de cada organização; soluções que potenciam o crescimento e competitividade dos seus clientes, através do desenvolvimento do seu capital humano.

Ao nível do *e-learning*, os serviços disponíveis são: implementação e gestão integral de projetos de *e-learning*; engenharia pedagógica, seleção e implementação de plataforma de *e-learning*; comunidades de prática; criação, adaptação e implementação de conteúdos para *e-learning*; auditoria de *e-learning*; e serviços de tutorização e de coordenação.

Por fim, o nível de negócio *outsourcing* de Formação pretende apoiar as empresas nas necessidades de formação dos seus colaboradores através de processos globais e integrados de aprendizagem e gestão da formação. A metodologia utilizada pela Global Estratégias segue os passos do ciclo formativo, sendo estes os seguintes:

1. Diagnóstico inicial

2. Desenho de planeamento
3. Conceção e planeamento
4. Implementação e organização
5. Avaliação e controlo

A finalidade e a importância das entidades formadoras são, de facto, essenciais no mercado de formação atual. É raro a formação que não seja desenvolvida por empresas de formação profissional, ou seja, existem muito poucas pequenas e médias empresas que desenvolvem toda a sua formação internamente não necessitando de recorrer a formação externa. No entanto, no caso das empresas multinacionais, muitas delas começam, atualmente, a apostar no desenvolvimento interno da formação.

Verifica-se que a empresa desenvolve formação seguindo duas perspetivas distintas: a formação interempresas e a formação intraempresas. A formação interempresas tem a vantagem de permitir a troca de experiências com pessoas de realidades diferentes, o que enriquece muito o desenvolvimento da ação de formação dado à existência de várias perspetivas diferentes. Contudo, este tipo de formação pode não ir ao encontro das reais necessidades dos formandos, pois a formação está pré-definida e baseada num *standard* do que se deve querer abordar na formação em questão. Deste modo, o diagnóstico é feito através das necessidades de áreas de atuação e não do formando. Esta questão pode levar a que os formandos deixem de optar pela formação interempresas, devido ao facto de poderem optar por uma formação feita “à medida” das suas necessidades.

A formação intraempresas, pelo contrário, possibilita, após deteção das necessidades, criar uma formação que vá ao encontro das carências de determinado público-alvo. A principal desvantagem é o facto dos participantes pertencerem à mesma empresa, ao mesmo espaço, não havendo grandes diferenças na experiência profissional.

O trabalho das entidades formadoras é, por vezes, é limitado ao que o cliente pretende e pede, tendo o risco de não se adequar na totalidade às necessidades reais. Ou seja, em termos de formação, a opção que se adequa mais às necessidades do público-alvo pode ser o curso X, mas o cliente optar por realizar o curso Y. De facto, as entidades formadoras têm um papel fundamental no desenho e no desenvolvimento da formação. Contudo, no final, a decisão do cliente é que prevalecerá. Assim, as entidades formadoras por mais experiência e conhecimento que detenham, as vezes, o seu trabalho é influenciado por fatores que não podem controlar. Por esta razão, existe a possibilidade das entidades formadoras desviarem-se do propósito da formação profissional, passando a encará-la e a desenvolvê-la apenas numa perspetiva de números, de valores. Ou seja, a formação passa apenas a ser um produto que é preciso vender, mesmo se essa venda não permite desenvolver todas as finalidades da formação ou até contrariá-las.

Atualmente, a função do formador é fundamental para o bom funcionamento de uma ação de formação, pois é este que dinamiza e gere a mesma. Um dos problemas da Global Estratégias é não possuir formadores internos, estando sempre dependentes de formadores externos. A existência de formadores externos torna as ações mais caras, a gestão mais difícil em termos de disponibilidade e também em termos de confidencialidade.

De facto, a existência de formadores internos iria permitir à empresa ser mais competitiva a nível de preço e ter um maior “jogo de cintura” relativamente a datas e horários. Para além da questão da confidencialidade ter um peso enorme. Contudo, a existência de formadores internos também prejudica o desenvolvimento dos processos internos, pois um trabalhador que realiza funções internas de organização e planeamento da formação e que também é formador, não pode efetuar as duas funções ao mesmo tempo. Por isso, devido ao pequeno número de trabalhadores da empresa em questão, entende-se a não existência de formadores internos, pois se não fosse o caso, o trabalho interno não poderia ser gerido e efetuado da forma esperada.

As empresas clientes que recorrem à Global Estratégias, geralmente, pretendem a realização de ações de formação que permitem uma atualização e reciclagem dos conhecimentos. Assim, a Global Estratégias necessita de adequar a sua oferta à política de formação estratégica orientada para a resolução de problemas e a uma política de formação profissional orientada para o desenvolvimento pessoal e social, de modo a dar resposta à expectativa da empresa cliente.

Esta gestão nem sempre é fácil, pois a postura da empresa cliente relativamente à formação varia de caso para caso, havendo formas de encarar a formação profissional mais complexas do que outras. De facto, a Global Estratégias depara-se com formandos que possuem diferentes perspetivas, relativamente à formação profissional.

Atualmente, as empresas clientes da Global Estratégias são de dois tipos: as que não acreditam na formação profissional e as que acreditam. As primeiras colocam desde o início entraves ao bom desenvolvimento da ação de formação, enquanto as segundas são mais colaborativas e, por vezes, têm um grande nível de expectativas relativamente ao impacto da formação profissional. Tal como Estêvão (2001) refere, esperam que a formação seja capaz de transformar as empresas em organizações aprendentes.

A formação profissional é hoje em dia um fenómeno de grande dimensão e indispensável na vida das organizações e dos indivíduos. Porém, ao longo dos anos a formação profissional perdeu o seu sentido inicial passando a ser quase uma obrigação. Assim, atualmente, encontram-se dois tipos de formandos nas ações de formação: os formandos motivados, interessados, que dão valor ao sentido da formação, aproveitando ao máximo a oportunidade; e os formandos que acham a formação profissional um desperdício de tempo, que se sentem obrigados a frequentar as ações de formação, acabando por estar fechado à aprendizagem e ao conhecimento.

Hoje em dia, verifica-se que os formandos estão mais informados, exigindo cada vez mais das entidades formadoras. Esta mudança deve-se à implementação do sistema de certificação e

ao seu reconhecimento social. De facto, tal como a diretora da direção de serviços de qualidade e acreditação “(...) ao adquirirem aquele serviço (...)É uma garantia de nível de serviço e, portanto eles sabem à partida que têm um conjunto de direitos e um conjunto de questões que...que estão à espera que aconteça quando eles vão fazer aquela formação”.

Trabalhadores da Empresa

A equipa da Global Estratégias é uma equipa que assume o compromisso de ser exigente na planificação dos projetos, de forma a garantir a entrega do projeto a tempo e horas. Possui experiência nas suas áreas de trabalho, assegurando o fluxo de tarefas envolvidas em todo o projeto através de uma boa coordenação entre os trabalhadores e compromete-se constantemente a melhorar a sua atuação, através do desenvolvimento de competências dos trabalhadores.

A equipa da Global Estratégias é composta por dez trabalhadores, três estagiários e um trabalhador em prestação de serviços distribuídos pelos diversos departamentos da empresa, como podemos ver no seguinte esquema

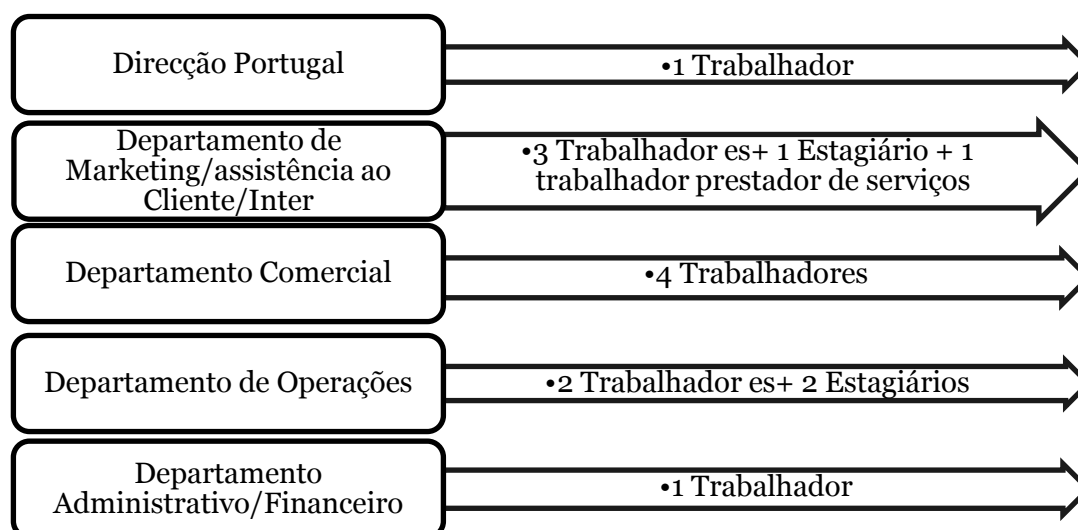


Ilustração 3 - Distribuição dos trabalhadores pelos diversos departamentos

Ao longo do estágio foi possível ver que a empresa também conta com o apoio de vários estagiários. Até ao dia 20/11/2012, a Global Estratégias acolheu seis estagiários (inclusive eu). Três destes estágios tiveram a duração de nove meses e os outros três tiveram a duração de dois a três meses.

Como se pode ver no anexo *funções dos trabalhadores*, as funções desempenhadas por cada trabalhador são variadas, sendo importante esclarecer aquelas que são exercidas por cada um, de modo a entender a distribuição das tarefas.

Segundo Ferreira et al (1996), as organizações suportam diversos tipos de grupos. Os grupos podem ser classificados em dois conjuntos diferentes: os grupos primários, onde há interações entre todos os membros; e os grupos secundários, onde as interações se fazem indiretamente. Os grupos primários podem ainda dividir-se em duas dimensões que são a origem e a qualidade das interações. Na primeira dimensão, os grupos podem-se caracterizar como artificiais, ou seja, é onde há uma ação direta de terceiros ou como naturais, isto é, remete para a existência de relações espontâneas. Relativamente à segunda dimensão, podemos distinguir os grupos informais onde há uma relação esporádica e os grupos formais onde as interações são dirigidas por regras.

Nas organizações, é visível a existência de grupos e de equipas de trabalho. De facto, uma equipa de trabalho (grupo formal) distingue-se de um grupo de amigos (grupo informal) pelo facto de os seus membros desempenharem funções de trabalho interdependente e partilharem a responsabilidade por resultados específicos nas suas organizações (Ferreira et al, 1996, p.167).

Assim, os tipos de equipas presentes nas organizações podem ser: as equipas operacionais responsáveis pela execução de tarefas com carácter permanente, nas quais existe uma divisão de trabalho consoante os conhecimentos de cada membro; as equipas de gestão, encarregadas da tomada de decisão relativa a um agregado de operações, com a ajuda dos conhecimentos e experiência dos membros; as equipas de resolução de problemas que têm um

carácter temporário e que são constituídas para resolverem uma determinada situação; os círculos de qualidade, equipas de carácter permanente responsáveis pela resolução de um problema específico relativo à qualidade; as equipas de arbitragem, responsáveis pela resolução de conflitos entre os intervenientes; e, as equipas de projeto, grupos multidisciplinares que desenvolvem tarefas com carácter único.

No que refere ao tipo de equipas formadas pelos trabalhadores da empresa, estas representam as equipas operacionais porque o modo de funcionamento é ligado à divisão de trabalho entre os diversos trabalhadores. Na Global Estratégias é frequente os trabalhadores realizarem pequenas reuniões durante o dia para falarem de determinado projeto que está em curso e definirem as responsabilidades de cada um. As funções de cada departamento são distintas, mas nenhuma se realiza sozinha, ou seja, qualquer tarefa ou projeto passa por mais de que um departamento. Este facto demonstra a necessidade de haver uma boa comunicação entre trabalhadores e um forte espírito de entreajuda. As equipas de gestão também estão presentes na Global Estratégias e atuam principalmente na reuniões de direção, nas quais falam sobre determinados projetos, situações internas e tentam encontrar a resolução para os mesmos. Outro tipo de equipa que se pode encontrar na empresa são as equipas de projeto. Estas surgem no âmbito de um projeto específico que envolve várias áreas de atuação.

Capítulo III – Dinâmica do Estágio

Descrição e Reflexão sobre as atividades desenvolvidas fora do projeto de estágio

De início receava que o estágio não proporcionasse a possibilidade de desenvolver tarefas em que pudesse aplicar os conhecimentos enquanto profissional das Ciências da Educação. Felizmente, tal não aconteceu. Senti-me integrada e tive oportunidade de desenvolver atividades que me proporcionaram a experiência que procurava na realização do estágio. De facto, o estágio realizado foi ao encontro do referido por Cardim (2009), “os estágios destinam-se, pois, a complementar a formação, teórica ou teórico-prática, nas condições concretas do posto de trabalho de uma organização que se compromete a facultar a informação e as condições necessárias para isso” (p.122).

Ao longo do estágio realizei diversas tarefas incorporadas, principalmente, no departamento de operações. Inicialmente apoiei a técnica de formação na elaboração de propostas de formação e na organização dos conteúdos programáticos. Contudo, devido à diminuição de trabalhadores na vertente *e-learning* foi-me proposto integrar este setor. Assim, para além de algumas tarefas relacionadas com a formação intraempresas, a maior parte do tempo realizei tarefas relacionadas com a modalidade *e-learning*.

As funções que desenvolvi no âmbito deste departamento foram:

- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com os formadores
- Elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos
- Gestão, coordenação e acompanhamento dos projetos de formação interempresas e intraempresas para formação a distância, desde o desenho do curso, respetivo desenvolvimento e implementação
- Gestão com os formadores dos projetos a serem implementados

- Coordenação Pedagógica de Cursos *e-learning*, o que incluiu: selecção de formadores, didatização dos manuais de formação, adaptando-os à modalidade de formação a distância; elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização da formação (plano de trabalho do formando, plano de trabalho do formador, ficha de acompanhamento do formando, relatório de entrega de atividades); validação da versão do curso na plataforma, certificando-se que todos os ficheiros e *layout* do curso estão corretos; acompanhamento diário dos cursos, pelo apoio pedagógico aos formandos e coordenação pedagógica dos cursos, a par com o tutor; elaboração de propostas intra solicitadas ao departamento de formação a distância; acompanhamento e coordenação do curso de formação pedagógica inicial de formadores na modalidade *b-learning*.

Ainda apoiei durante o período de férias o departamento de Marketing/Assistência ao Cliente/Inter nas seguintes funções:

- Atendimento e triagem de telefonemas
- Receção e triagem dos *e-mails* recebidos no endereço geral da empresa
- Receção, contabilização e contagem geral das inscrições
- Receção, envio e controlo dos serviços de informação

Como refere Cardim (2009), “o contacto com diversas áreas e com diferentes setores da mesma área proporciona ao estagiário uma visão mais abrangente das tarefas, das suas possibilidades, dos métodos de execução e das eventuais deficiências” (p. 124). De facto, ao longo do estágio desenvolvi inúmeras tarefas relacionadas com o fluxo de processos existentes numa empresa de formação profissional. Foi interessante conhecer a interdependência entre as diversas tarefas que acompanham o ciclo formativo.

As atividades desenvolvidas permitiram-me distinguir melhor a formação intraempresas e interempresas. De facto, não tinha noção das diferenças ao nível da gestão de ambas.

Foi também possível conhecer e ambientar-me ao mundo da formação a distância. Considero que esta foi a área em que mais aprendi, provavelmente devido ao facto de ter assumido quase por completo as funções dessa área. A aprendizagem foi muito prática e, por vezes, de tentativa erro.

Inicialmente tive dificuldades no desenvolvimento das atividades por não estar adaptada ao estilo de trabalho implementado na empresa. Senti, por vezes, a falta de apoio, tendo receio de não realizar as tarefas da melhor forma.

No geral, cresci a nível profissional e pessoal. Aprendi a lidar com colegas de trabalho, a forma como se age e se trabalha numa organização, a desenvolver uma formação de início ao fim, passando por todos os passos fundamentais ligados a esse processo.

O local de estágio permitiu-me adquirir competências profissionais e pessoais e preparou-me para situações profissionais futuras, tornando-se um “procedimento facilitador da integração entre os conteúdos teóricos e os práticos adquiridos, respetivamente, na escola e na organização” (Cardim, 2009, p.124).

Elaboração de propostas de formação

Na linha de negócio do departamento de operações, que desenvolve ações de formação para empresas clientes, o primeiro passo antes da planificação da ação de formação consiste na elaboração de uma proposta de formação.

As propostas de formação são documentos elaborados pelos trabalhadores da Global Estratégias que têm como intuito a definição e a adequação da ação de formação, consoante o pedido efetuado pela empresa cliente. Ou seja, as propostas de formação são os documentos que contêm a caracterização do processo e da ação de formação que a Global Estratégias propõe ao Cliente para colmatar as necessidades identificadas.

Cada proposta de formação integra uma parte comum a todas as propostas (história e visão, lista de clientes) e uma parte que é adequada ao projeto em questão. Assim, cada proposta é, no fundo, diferente, pois mesmo sendo os títulos dos tópicos iguais, a informação introduzida difere consoante as necessidades e as características da empresa cliente. Os tópicos de uma proposta são:

- história e visão da empresa (Global Estratégias) – neste ponto apresenta-se a empresa, explicitando a sua história e sua visão.
- enquadramento e caracterização da proposta – indica-se as características da ação de formação desejada, enquadrando as características da empresa cliente.
- a solução (composta pelo diagnóstico de necessidades, a metodologia, os conteúdos e a avaliação) – expõem-se as técnicas e as metodologias adotadas em cada um dos pontos, descrevendo o que poderá acontecer em cada fase do ciclo formativo.
- a equipa de formadores – apresenta-se um resumo curricular dos vários especialistas no assunto em questão.
- a proposta económica – descreve-se os custos envolvidos em cada fase do projeto.

O grau de dificuldade das propostas entregue à minha responsabilidade é geralmente *standard*, isto é, propostas pouco elaboradas, geralmente para pequenos projetos, nos quais o interesse é apenas a realização da ação de formação. As propostas de grau mais elevado remetem para projetos mais complexos em que o objetivo não é apenas a realização da ação de formação mas também enfoca na importância do diagnóstico de pré-formação, bem como no seguimento pós formação.

As propostas de formação desenvolvidas para a modalidade a distância têm a estrutura um pouco diferente da anterior descrita, devido às características específicas da formação a distância.

Existem diferentes tipos de propostas de formação para a modalidade a distância, sendo estas:

- Cursos longos
- Conceção e Desenvolvimento de um Módulo de Formação customizado na modalidade *e-learning*.
- Módulos de curta duração
- Migração de conteúdos
- Gestão de projetos
- Implementação da Plataforma de Aprendizagem MindOnSite para o desenvolvimento e gestão de cursos formativos em *e-learning*

A dificuldade em perceber toda a dinâmica subjacente à construção de propostas de formação, esteve presente no início. É difícil entender quando é que se deve colocar determinada metodologia e quando é que se deve utilizar outra. Também é difícil identificar cada formador e a sua área de especialização, devido à falta de conhecimento e ao acesso restrito aos seus currículos. O orçamento é também um ponto difícil de desenvolver, sobretudo quando não se conhece a lógica existente. Assim, o orçamento é, geralmente, desenvolvido pelo consultor responsável pela proposta formativa.

As estratégias utilizadas para superar as dificuldades sentidas passaram por consultar propostas anteriores e por pedir conselhos/ajudas aos colegas.

Ao longo do tempo, comecei por entender melhor a forma como se constroem as propostas e tive maior facilidade em elaborá-las. A elaboração das propostas foi mais fácil a partir do momento em que entendi a forma como são feitas, bem como as características de todas as partes envolventes.

Esta tarefa contribuiu para que conhecesse as formas como as ações de formação são vendidas aos clientes, a forma como estão previstos todos os passos do ciclo formativo de uma ação de formação e a forma como a Global Estratégias trabalha.

Acompanhamento e Coordenação de cursos

Parte do trabalho desenvolvido passou por ser de coordenadora pedagógica, isto é, responsável pelo adequado início, desenvolvimento e conclusão do projeto. Fui responsável por acompanhar o percurso formativo, na modalidade a distância, de cada formando tendo feito a ponte entre o grupo de formandos, a equipa de formadores/tutores, e a empresa cliente. Sempre que surgem questões gerais relacionadas com o curso, como por exemplo: o cumprimento das datas estabelecidas no plano de trabalho, o acesso aos conteúdos formativos, a realização/entrega das atividades propostas, dificuldades na utilização da plataforma, entre outras questões relacionadas com a integração na ação de formação (declarações, faltas, reclamações), é o coordenador pedagógico que responde. Deste modo, fiz a informação fluir pelos diversos membros da equipa, definindo cronogramas de trabalho e distribuindo tarefas por todos, sendo o membro que tinha a visão global do projeto.

Por exemplo, no início de um curso de *excel* é costume os participantes realizarem um questionário de conhecimentos que se caracteriza por ser uma avaliação diagnóstica. Esta avaliação permite, consoante o resultado obtido pelos participantes, dividi-los por três níveis: básico, intermédio e avançado.

Assim, a primeira tarefa a realizar é distribuir os participantes pelos diferentes níveis e criar as turmas consoante o número de pessoas em questão. Após ter as turmas criadas, aloca-se os participantes na plataforma de aprendizagem MOS CHORUS¹⁰ utilizada pela empresa. De

¹⁰ A MOS CHORUS é a plataforma de *e-learning* utilizada pela Global Estratégias. Para mais informação ver: <http://www.mindonsite.com>

seguida, elabora-se o cronograma de trabalho para cada nível. Nesse cronograma também estão presentes as diversas datas de entrega das atividades.

No dia de início do ação de formação envia-se um *email* aos participantes com a seguinte informação: o nível onde foram inseridos; os dados de acesso à plataforma; o guia do formando da plataforma; e o cronograma do curso. Nesse primeiro dia (e por vezes também no segundo, consoante o número de participantes), realiza-se um primeiro contacto telefónico com os participantes, através do qual apresenta-se o curso, a sua estrutura e a forma como decorre.

A meio da ação de formação volta-se a contactar os participantes com intuito de apoiar os formandos nas dificuldades que sentem e de fazer o balanço da formação.

Na finalização da ação de formação também se contacta telefonicamente os participantes com objetivo de perceber a opinião dos formandos sobre o curso e obter algumas sugestões de melhoria.

Ao longo do curso, como coordenadora pedagógica é importante ir supervisionando o acesso do formando ao curso, a realização das atividades e verificar se o tutor dão *feedback* pretendido. Assim, o coordenador está sempre em contacto com os formandos e o tutor.

A minha principal dificuldade relaciona-se com o facto de não ser supervisionada diretamente nas tarefas desenvolvidas. De facto, senti falta de apoio em certos momentos.

Sendo a minha primeira experiência no que toca à formação profissional, há muitos processos e formas de trabalhar que desconhecia. Por isso, tive muitas dúvidas no acompanhamento dos cursos, no que toca à forma como devem ser feitos, a situações pontuais que nunca tinham aparecido e a certos aspetos técnicos que desconhecia.

Ao longo do tempo superei as minhas dificuldades consultando alguns documentos que me forneceram e que enunciavam algumas regras, também fui perguntando aos meus colegas e, principalmente, fui fazendo pelo que achava mais correto e, muitas vezes, por tentativa-erro.

Esta tarefa contribuiu muito para o meu crescimento pessoal e profissional. Aprendi a gerir funções que desconhecia e a arranjar formas de trabalho que se adequavam mais ao pretendido e ao meu próprio estilo. A nível técnico aprendi o que é ser coordenadora pedagógica e os processos inerentes a essa função.

Verifiquei que o “acompanhamento, tutoria e controlo das aprendizagens” são processo difíceis de realizar à distância e que podem suscitar frustração e desmotivação nos formandos, contudo é também notável que na formação a distancia, é possível “personalizar a formação (não há horário rígidos, locais específicos ou ritmo de aprendizagem grupal): aprende-se quando e onde se quer e pode, e de acordo com os seus próprios ritmos e capacidades” (Cardim, 2009, p.136). Este facto é, hoje em dia, muito valorizado por parte das empresas, devido às constantes mudanças que são necessárias seguir. De facto, atualmente, pretende-se realizar formação de forma prática, rápida e vá ao encontro das necessidades sentidas.

Instructional Design

Os cursos na modalidade *e-learning* diferem em três perspetivas. A primeira remete para os cursos ditos tradicionais, que são construídos na plataforma de aprendizagem e que integram participantes de diversas empresas ou particulares, ou seja, ações de formação desenvolvidas na modalidade interempresas. A segunda diz respeito a cursos de curta duração que são construídos para pessoas individuais com o máximo de 45 minutos. Por fim, existem os cursos de *e-learning* customizado, ou seja, são cursos feitos “à medida” do cliente que tem como característica ter interação multimédia, desenvolvidas numa perspetiva intraempresas.

É importante referir que a “formação à distância é uma forma de organização do ensino de adultos, detentores de maturidade, conhecimentos básicos de escrita e leitura e motivação, realização através de recursos didáticos concebidos especificamente para a autoaprendizagem, sem presença constante do docente (tutor)” (Cardim, 2009, .p.136).

A construção dos módulos customizados agrupa um elevado número de recursos humanos necessários à elaboração de cada fase do projeto. Deste modo, os trabalhadores necessários são:

- Equipa de Gestão de Projeto (Responsável de *e-learning*, Responsável de Projeto, Gestora de Projeto)
- Equipa de *instructional design* (*instructional designer*)
- Equipa de Produção (*Designers* e Programadores)

Ao longo da minha estadia, desempenhei a função de *instructional designer* no que diz respeito à elaboração de cursos customizados. A função principal do *instructional designer* é a construção de um *storyboard*, que segundo Costa (1998) é “uma maqueta (...) uma visão geral do produto”. Ou seja, é onde se reflete os conteúdos e objetivo formativos, definidos na fase de elaboração do projeto.

Ainda segundo Costa (1998), o *storyboard* deve assentar em dois níveis:

- por um lado, ao nível dos conteúdos propriamente ditos, isto é, da informação e da forma como essa informação internamente se estrutura.
- por outro lado, ao nível da configuração visual, isto é, do aspeto gráfico da aplicação e dos elementos multimédia que a integram (p.14)

Assim, o *instructional designer* é responsável por selecionar os conteúdos essenciais para um determinado curso e definir a estrutura organizativa e gráfica dos mesmos.

Tive a oportunidade de ser incorporada num projeto já em curso e quase finalizado. O pedido do cliente passou por criar um curso customizado na modalidade *e-learning* com vários módulos. O módulo, no qual trabalhei diretamente e onde comecei a familiarizar-me com esta função de *instructional designer*, tinha como tema “Fiscalidade de Seguros”.

Nestes projetos customizados de *e-learning*, relativamente aos conteúdos programáticos, existe duas hipóteses:

- O conteúdo programático disponibilizado pelo cliente.
- O conteúdos programático desenvolvido pela Global Estratégias.

Neste caso, o cliente forneceu-nos os conteúdos, não havendo necessidade de contratar o formador, especialistas no assunto em questão, para a elaboração dos conteúdos programáticos. Desta forma, o trabalho desenvolvido focou-se na leitura dos conteúdos, na sua síntese e na sua estruturação, ou seja, em primeiro lugar é necessário ler os conteúdos e sublinhar os pontos essenciais, eliminando a informação supérflua. Após esta fase, seleciona-se a informação essencial estruturando-a em subtemas. Por fim, estrutura-se a informação organizada por tema em diversos ecrãs (o curso em *e-learning* é formado por diversos ecrãs/páginas). Aqui o meu papel foi o de organizar a informação no espaço disponível e criar as interações necessárias para o bom desenvolvimento do curso a nível pedagógico.

Abaixo, pode-se ver o exemplo de um ecrã do *storyboard* realizado. Neste ecrã, vê-se a presença do tutor, bem como a sua fala. De lado direito, lê-se qual a instrução necessária. Por fim, no meio do ecrã, estão os conteúdos programáticos.

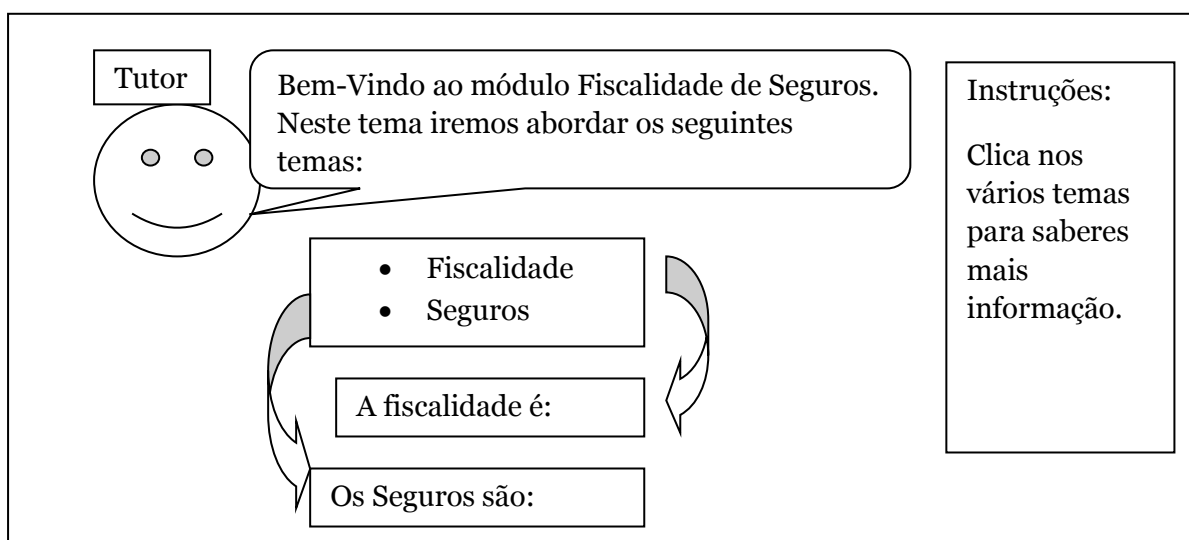


Ilustração 4 - Storyboard

No mesmo âmbito, participei na elaboração de um curso customizado de e-learning que tinha como característica já ter o *storyboard* elaborado e validado pelo cliente, ou seja, os primeiros passos do trabalho do *instructional designer* já estavam feitos.

Assim, a primeira tarefa efetuada foi o levantamento dos diversos elementos gráficos presentes no *storyboard*. Este passo é importante para se poder organizar o trabalho e estimar a duração e os prazos do projeto. A seguir, segue-se a fase de produção, ou seja, esta fase consiste na importação do *storyboard* para a ferramenta de autor da plataforma Mos Chorus. Durante o projeto e, principalmente, nesta fase trabalhei muito com a *designer* que efetua e cria os elementos gráficos dos cursos. Enquanto ela desenhava e criava as imagens e as animações, eu ia carregando as mesmas na plataforma e iniciava a construção do curso.

Ao longo da criação do curso, realizei também a tarefa de rever o curso com intuito de comparar o que tinha sido criado com as indicações presentes no *storyboard*, ou seja, realizei uma avaliação de qualidade.

A principal dificuldade que senti foi identificar o que devia ser feito por mim, isto é, o que era possível realizar diretamente na plataforma, e o que deveria ser feito pelas *designers*. Penso que seja devido à falta de conhecimento da ferramenta, não sabendo quais os seus limites e, também por nunca ter estado envolvida em projetos do género.

Confrontada com estas dificuldades optei por ir perguntando ao trabalhador com mais experiencia nesta área e, também, à *designer* quando me surgiam dúvidas. Quando não era possível falar com eles tentei apoiar-me na leitura do Manual da plataforma e utilizando o método de tentativa-erro.

Com esta atividade reforcei a importância de saber e trabalhar em grupo, que se tornou evidente e fundamental para o bom sucesso do curso. Aprendi a dinâmica que existe por trás da construção de um curso multimédia bem como as diversas etapas e processos que são necessários.

A construção deste curso ajudou-me a entender parte das funções que um *instructional designer* desenvolve bem como delimitar as funções de cada recurso humano envolvido no projeto. De facto, a gestão de projeto não é um processo simples e linear, pois este está em constante mudança.

Em termos práticos, ajudou-me a explorar e conhecer melhor a plataforma, no que toca à produção de conteúdos.

Recrutamento de consultores

Em alturas de mais trabalho foi necessário realizar um recrutamento de formadores da área comportamental e comercial. Assim, pediram-me para realizar esse recrutamento na fase de seleção, ou seja, tive de consultar os currículos existentes na base de dados e marcar reunião com os que tinham as características necessárias.

Outra estratégia utilizada para o recrutamento foi a inserção de um anúncio na rede social LinkedIn.¹¹

As indicações que me deram foram muito específicas, pois só poderia selecionar formadores com muita experiência e considerados formadores seniores.

Primeiramente, sendo eu uma recém-licenciada com pouquíssima experiência profissional, considerei ser injusto não quererem analisar os perfis dos candidatos que não satisfaziam o critério experiência. Porém, percebi que a empresa não tinha margem para arriscar com um formador sem experiência, pois o seu desempenho seria diretamente implicado na renovação do serviço com o cliente.

Tive alguma dificuldade em lidar com esta situação, pois, por um lado, não concordava, mas por outro, entendia o lado e o objetivo da empresa. Nunca tendo recrutado, também tive dificuldade em analisar os currículos e identificar quais eram os candidatos que preenchiam as características necessárias.

¹¹ www.linkedin.com

Com esta tarefa, tive a possibilidade de explorar a ferramenta LinkedIn e de conhecer a forma como a empresa realiza o recrutamento de formadores bem como o tipo de formadores que trabalham para a Global Estratégias.

Organização de Dossiers Técnico-Pedagógicos

Estando inserida no departamento de *e-learning*, uma das minhas responsabilidades foi organizar os dossiers técnico-pedagógicos (DTP) de cada curso realizado.

Assim, a Global Estratégias optou por seguir a orientação da DGERT no que concerne a estrutura dos dossiers técnico-pedagógicos e definiu os seguintes separados para os DTP da modalidade a distância:

- Programa de formação
- Cronograma
- Regulamento de desenvolvimento da ação
- Identificação da documentação de apoio e meios audiovisuais utilizados
- Identificação do coordenador, formandos e tutores
- Fichas de inscrição dos formandos ou lista normativa
- Contratos de formação com clientes e formadores
- Planos de sessão
- Sumários das sessões e registos assiduidade
- Provas, testes e relatórios de trabalhos
- Registos e resultados da avaliação da aprendizagem
- Registo resultados avaliação de desempenho de formação, coordenado e satisfação de formandos
- Registos de ocorrências
- Comprovativos de entrega dos certificados aos formandos

- Relatório final de avaliação da ação
- Relatórios de acompanhamento e coordenação pedagógica
- Documentação relativa à divulgação da ação

Durante o estágio também tive a oportunidade de construir dois dossiers técnico-pedagógicos de ações de formação realizadas na modalidade presencial. Os DTP da formação presencial possuem os mesmos pressupostos que os da modalidade a distância, havendo diferença apenas no que toca a questões específicas de cada modalidade.

Assim, os DTP da modalidade presencial são estruturados da seguinte forma:

1. Itinerário pedagógico.
2. Cronograma.
3. Regulamento de desenvolvimento da formação.
4. Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados.
5. Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes.
6. Fichas de inscrição dos formandos.
7. Contratos de formação com os formandos/clientes e contratos com os formadores.
8. Planos de Sessão.
9. Sumários das sessões e registos de assiduidade.
10. Registos e resultados da avaliação dos formandos e dos formadores.
11. Registo de ocorrências.
12. Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos.
13. Relatório final de avaliação da ação.
14. Documentação de Apoio.

De início, tive dificuldade em perceber a composição de cada separador, pois não sabia que documentos colocar em cada um deles. Também foi difícil encontrar todos os documentos necessários. Quando tinha dúvidas optei por ir sempre perguntando aos trabalhadores.

Organizar os dossiers técnico-pedagógicos permitiu-me perceber todos os passos e elementos envolvidos na elaboração e construção de uma ação de formação. De facto, ao consultar um DTP consegue-se entender de que forma a ação de formação foi construída, para quem e com que finalidade.

Atendimento e triagem de telefonemas

Tal como foi referido, nas alturas de mais trabalho foi-me pedido apoiar o departamento de assistência ao cliente. Assim, passei a fazer parte da linha de atendimento telefónico. Ao atender uma chamada o objetivo primário é entender o que o interlocutor pretende, de forma a poder passar a chamada ao trabalhador indicado.

No início senti dificuldade em delinear as questões essenciais a colocar. O que dificultou em algumas chamadas o entendimento do que o interlocutor pretendia. Ao longo do tempo e com a prática, fui melhorando este aspeto. Atender o telefone tornou-se um hábito e a conversa fluía naturalmente.

Esta função permitiu-me ter contacto direto com os clientes ou potenciais clientes e permitiu desenvolver a minha capacidade de venda. Pois, em cada chamada, à exceção das chamadas feitas pelos formadores, existe sempre uma oportunidade de venda. Assim, fui desenvolvendo competência como a persuasão, a escuta-ativa e a comunicação.

Receção e triagem dos e-mails recebidos no endereço geral da empresa

Na época de férias, realizei a função de consultar o correio eletrónico geral da empresa e de encaminhar os mesmos para os departamentos, consoante o assunto em questão.

Este *email* recebe inúmeras informações distintas, sendo fundamental consultá-lo diariamente. O tipo de *email* recebido é:

- Publicidade

- Pedidos de informação
- Inscrições
- Pedidos de cotação/ de proposta
- Candidatura espontânea
- Oferta da concorrência

Os pedidos de informação, as inscrições e as candidaturas espontâneas são encaminhadas para o trabalhador responsável pela assistência ao cliente e pela gestão de recursos humanos.

Os pedidos de cotação/ de proposta são encaminhados para o responsável do departamento de operações, pois estes pedidos são, geralmente, relacionados com formação intraempresas.

A oferta da concorrência é encaminhada para o trabalhador responsável pelo marketing da empresa.

De início, tive alguma dificuldade em encaminhar os emails para os trabalhadores corretos. Contudo, a partir do momento em que entendi melhor a forma de trabalho e as funções de cada um, a função tornou-se mais fácil.

Neste sentido, tive a possibilidade de ter acesso a uma nova forma de contacto com o cliente, bem como a forma de divisão de tarefas dos trabalhadores da Global Estratégias.

Receção, contabilização e contagem geral das inscrições

As inscrições, que chegam no *email* geral da empresa ou por outro meio, têm de ser inseridas no software da empresa e contabilizadas. Assim, quando uma inscrição chega o procedimento é o seguinte:

- Receção da inscrição
- Inserção da inscrição no software.

- Envio da confirmação de receção ao participante.
- Contabilização da inscrição

Caso o número de participantes seja suficiente, envio da confirmação da realização da ação de formação.

Caso o número de participantes não seja suficiente, anulação ou transição da inscrição, consoante o desejo do participante.

Envio das inscrições para o departamento financeiro para a faturação das mesmas.

Esta função permitiu-me conhecer e aprender a trabalhar no software primavera e permitiu-me entender melhor a forma como a formação interempresas é planificada, bem como é feita a gestão das inscrições.

A minha principal dificuldade relacionou-se com a utilização do software, pois nunca tinha utilizando nenhum igual e tinha receio de introduzir mal alguma informação, o que poderia prejudicar as tarefas de outros trabalhadores. Neste sentido, sempre tive apoio por parte dos trabalhadores, estando sempre disponíveis para esclarecer as minhas dúvidas, bem como para me dar sugestões.

A utilização deste software comprova que a empresa preocupa-se me organizar toda a informação num só espaço, para que todos os trabalhadores tenham acesso ao mesmo. De início não entendia a importância desta software, contudo, ao longo do tempo, fui utilizando-o mais e este tornou-se fundamental, pois podíamos consultar toda a informação relativa às ações de formação realizada e informação dos clientes.

Receção, envio e controlo dos serviços de informação

No *email* geral da empresa, é frequente receber pedidos de informação, geralmente, relativos à oferta formativa da Global Estratégias. Estes pedidos de informação são encarados como uma oportunidade de venda, assim é importante dar resposta o mais breve possível.

Quando ocupei esta função, percebi que as questões colocadas vinham tanto por parte de pessoas particulares como de empresas. Quanto ao tema das questões, este era muito diversificado, pois abordavam assuntos como: duração, valor, localização, modalidade da formação, quem é o formador, etc.

A minha principal dificuldade remetia para questões às quais não sabia responder. Nesta situação, a minha solução passava sempre por perguntar aos trabalhadores da empresa, que sempre se mostraram disponíveis para ajudar.

Esta função permitiu-me conhecer melhor a oferta formativa da empresa, através das questões colocadas, e permitiu-me desenvolver competência de comunicação escrita.

Capítulo IV – Projeto de Estágio

Diagnóstico e Enquadramento

A realização de um estágio curricular pressupõe a elaboração de um projeto de estágio. Assim, desde o início, mantive-me atenta e tentei descobrir que necessidade poderia tentar colmatar.

Em primeiro lugar, surgiu a ideia de apostar num projeto que visava o desenvolvimento da formação interna para os trabalhadores da Global Estratégias, pois apercebi-me da existência de algumas falhas neste processo. Contudo, soube que a minha colega da licenciatura tinha realizado o seu projeto de estágio sobre a mesma temática. Deste modo, preferi encontrar outro tema para a realização do meu projeto.

Optei por ter uma conversa informal com a minha orientadora de estágio da empresa com intuito de detetar alguma necessidade. Ao falar com ela, obtive conhecimento do processo de certificação das entidades formadoras e da necessidade da empresa se preparar para tal. Achei de imediato que seria uma boa escolha de projeto, pois ajudar-me-ia a entender todo o processo formativo e a conhecer os procedimentos obrigatórios da formação profissional e, como é óbvio, seria uma grande ajuda para a própria empresa que necessita realmente de organizar e criar os requisitos agregados ao processo de certificação.

Esta necessidade da empresa está presente desde do ano 2010, ano em que a DGERT anunciou e apresentou o sistema de certificação de entidades formadoras como o sucessor do anterior sistema de acreditação de entidades formadoras.

Após definir o tema do meu projeto de estágio, comecei por analisar os documentos desenvolvidos e incluídos no processo de acreditação de entidades formadoras. Verifiquei que muito dos processos referidos não eram aplicados na prática, havendo a necessidade de reestruturar alguns procedimentos. De seguida, consultei o site da DGERT, no qual consegui recolher diversas informações importantes sobre o sistema e processo de certificação. Para além

do site, apoiei-me na leitura do Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras que me permitiu entender todo este processo e através do qual consegui estruturar as diversas fases do pedido bem como os documentos necessários. Ao comparar os documentos necessários ao pedido de certificação com os documentos submetidos na acreditação, por parte da Global Estratégias, verifiquei que muitos deles já estavam desenvolvidos, porém necessitavam de uma atualização.

Desta forma, com a realização deste projeto sobre a certificação de entidades formadoras, pretendi:

- Conhecer o sistema de certificação de entidades formadoras;
- Adaptar e atualizar os documentos necessários já existentes na empresa;
- Seguir todos os passos requeridos pela DGERT de forma a preparar o processo de certificação.

Atividades desenvolvidas no âmbito do projeto de estágio

Manual da qualidade

O manual da qualidade é o principal documento do processo de certificação de uma entidade formadora. Neste manual é necessário estar presente toda a informação que demonstra a qualidade do fluxo de tarefas e procedimentos relativos à entidade e à sua atuação.

Segundo a DGERT o manual da qualidade é um “documento que identifica e descreve todos os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito das diferentes fases do ciclo formativo, traduzindo as práticas existentes ou a implementar pela entidade, devendo estar permanentemente atualizado” (site da DGERT).

Este manual da qualidade tem de ser desenvolvido segundo o referencial de qualidade definido pela DGERT e que:

“(...) determina as características ou condições mínimas de estruturação da atividade formativa de uma entidade formadora relativas à capacidade instalada em termos de recursos, às práticas inerentes aos processos de desenvolvimento da formação e aos resultados alcançados” (site da DGERT).

Ainda, segundo a DGERT, o manual de qualidade permite:

- Concentrar num único documento os processos internos de desenvolvimento da formação, servindo de guia orientador da atuação da entidade a esse nível
- Estruturar e uniformizar procedimentos, incorporá-los na atividade regular da entidade e divulgá-los a toda a equipa
- Definir os processos numa perspetiva operacional (fases, procedimentos), mas também técnica e metodológica (explicando critérios técnicos e pedagógicos utilizados em cada fase)
- Potenciar a avaliação permanente da atividade formativa, traduzida em indicadores que facilitem a respetiva monitorização, visando a melhoria contínua
- Demonstrar o cumprimento dos requisitos de processos no desenvolvimento da formação, do referencial de qualidade de certificação de entidades formadoras

Após informar-me sobre o que deveria constar no manual de qualidade, investiguei junto da empresa a existência deste manual. O manual de qualidade é um documento já existente na empresa mas que não se encontra atualizado. Assim, a minha função foi identificar que aspetos do manual não estavam atuais e modificá-los. A divulgação interna do manual de qualidade será necessário de modo a uniformizar os procedimentos e ativar algumas tarefas que deixaram de existir.

Assim, o manual de qualidade foi construído segundo o seguinte índice:

1. Finalidade do Manual de Qualidade – neste tópico, introduziu-se os objetivos do manual de qualidade e explicitou-se a estrutura do mesmo.

2. Contextualização – neste tópico fez-se uma introdução à importância da formação profissional e às qualificações dos trabalhadores.
3. Caracterização da Global Estratégias – neste tópico, apresentou-se a empresa falando da história, missão, filosofia, valores, objetivos inerentes à atividade da empresa, equipa, organograma, fatores de diferenciação e garantia de qualidade.
4. Caracterização da Estrutura e da Organização Internas – neste tópico, descreveu-se a função e responsabilidade de cada trabalhador, o espaço e o equipamento disponível.
5. Identificação dos processos da atividade formativa – neste tópico geral caracterizou-se as linhas de negócio que a empresa desenvolve.

5.1. A política e as estratégias para a atividade formativa – Plano de Atividades – neste tópico, de modo a apresentar a política e a estratégia formativa da Global Estratégias, evidenciou-se através do Plano de Atividades, os objetivos estratégicos e operacionais, os projetos a desenvolver, os indicadores e as metas a alcançar.

5.2. Recursos Técnico-Pedagógicos – neste tópico descreveu-se os dois principais recursos técnico-pedagógicos que são os programas de formação e os planos de sessão.

5.3. Regras de funcionamento da atividade formativa – neste tópico descreveu-se apenas a existência de um regulamento de funcionamento da formação, documento este já desenvolvido pela Global Estratégias.

5.4. Dossier Técnico-Pedagógico – neste tópico descreveu-se a forma como o dossier técnico-pedagógico é organizado.

5.5. Processo de estabelecimento de contratos – neste tópico descreveu-se a implementação dos contratos com os formadores e os formandos.

5.6. Processo de tratamento de reclamações - neste tópico descreveu-se a implementação da gestão e do tratamento de reclamações.

6. Procedimento de resultados e melhoria contínua – neste tópico descreveu-se o balanço que foi feito através do plano de atividades desenvolvido anteriormente bem como o follow-up telefónico desenvolvido pela Global Estratégias com intuito de saber a opinião dos formandos e assim apostar numa melhoria contínua das suas ações de formação.

Após a análise e adaptação do manual de qualidade considera-se e verifica-se que a Global Estratégias possui internamente a maioria dos instrumentos e ferramentas necessários para respeitar todos os pontos essenciais que constam nos termos da qualidade da formação. Contudo, muitos destes procedimentos, mesmo existindo, não são aplicados pelos trabalhadores. Assim, do meu ponto de vista, o que é realmente necessário fazer é retomar os procedimentos e dá-los a conhecer a todos os trabalhadores.

A realização deste manual de qualidade foi trabalhosa e difícil. Como referi, muitos dos procedimentos existentes não são aplicados de forma explícita, o que dificultou a minha perceção da existência dos mesmos. De facto, para juntar os instrumentos todos e verificar a existência deles, foi necessário um grande trabalho de pesquisa nos documentos internos da empresa. Também tive dificuldade em analisar certos documentos devido ao facto de nunca ter visto nenhum documento para o efeito em questão, sendo difícil avaliar se estava desenvolvido de forma correta.

A minha aprendizagem foi enorme e rica. De facto, ao elaborar este manual tive a possibilidade de contactar com todos os procedimentos inerentes a todas as fases do ciclo formativo. Também me permitiu entender melhor a empresa e a sua visão bem como concluir que por vezes todos estes procedimentos, por mais importantes que possam ser, não são tão práticos como poderiam ser e assim ser utilizados no dia a dia dos trabalhadores.

Manual de acolhimento

O manual de acolhimento é um documento fornecido aos formadores, que serve para ambientá-los ao funcionamento da formação na empresa. Assim, este manual descreve e caracteriza a empresa, de forma a dar a conhecer a mesma aos formadores e, descreve os procedimentos relativos à planificação das ações de formação, à conceção dos conteúdos programáticos, à entrega da documentação (manual, atividades, etc.), ao transporte e alojamento, e ao pagamento.

No fundo, o manual de acolhimento é um documento que define a forma como as ações de formação são desenvolvidas pela empresa e qual o papel e função dos formadores bem como as regras inerentes à mesma.

A empresa já possuía um manual de acolhimento, assim a minha função foi a de atualizar os dados presentes no manual bem como melhorá-lo em termos da informação que consta no mesmo. Por exemplo, achei pertinente anexar ao manual um exemplo de um plano de sessão, para que o formador se adequa à forma de trabalhar da entidade.

A prática de entregar este manual aos novos formadores não está implementada na empresa. Pois, no tempo que lá estive, foram contratados novos formadores e não lhes foi entregue o manual de acolhimento. Penso que este procedimento deve ser implementado, pois garante que os formadores tenham conhecimento da forma de trabalhar da empresa e que a possam seguir. Também é uma forma de implementar os contratos entre a empresa e os formadores, que nem sempre resulta da melhor forma.

Regulamento da atividade formativa

O regulamento da atividade formativa é um documento que explicita todas as regras de funcionamento das ações de formação desenvolvidas pela entidade. A existência deste

documento é importante para a sua divulgação junto dos formandos, pois permite informá-los dos seus direitos, deveres e sobre o desenrolar da ação de formação.

Os principais objetivos deste regulamento é dar a conhecer a entidade, os seus deveres, os seus direitos tal como os do formando. Este documento determina os procedimentos a cumprir nas ações de formação.

Tal como os outros documentos, este regulamento também já existia na empresa. Contudo, não é divulgado como deveria ser, ou seja, na minha opinião, este deveria ser enviado para todos os formandos antes do início da ação de formação, juntamente com o contrato de formação. Assim, a minha função também foi a de atualizar o documento à realidade atual. Na empresa existiam três regulamentos da atividade formativa, um para a formação interempresas, outro para a formação intraempresa e outro para a formação na modalidade a distância. Optei por desenvolver apenas um documento que englobasse as diferentes modalidades, pois assim a informação está presente num só lugar, eliminando o risco de haver informações diferentes e é uma forma de toda a empresa consultar a mesma informação.

Considerações Finais

A formação profissional tem ganho uma grande importância na sociedade atual, sobretudo a nível empresarial, devido aos inúmeros benefícios que pode acarretar. Assim a formação profissional deve ser encarada como:

“(...) uma dimensão de desenvolvimento pessoal e profissional (...) [que] além de habilitar de forma progressiva para realizar tarefas (...), a formação deve ser uma fonte de satisfação profissional e de melhoria das condições pessoais, ao mesmo tempo que cobre as necessidades dos postos de trabalho.” (BERNARDES, 2008:59).

De facto, a sociedade atual, caracterizada pelas inúmeras mudanças sociais e tecnológicas, leva a que a formação seja procurada com o fim de colmatar necessidades pessoais e profissionais. Neste sentido, as entidades formadoras têm-se adaptado às mudanças da sociedade, adequando a sua oferta formativa à realidade do mercado.

A qualidade do trabalho desenvolvida pelas entidades formadoras sempre foi importante, contudo, com a criação do sistema de certificação de entidades formadoras, esta questão tornou-se ainda mais relevante. De facto, a procura, por parte dos formandos, foca-se essencialmente nos critérios pedagógicos impostos pela DGERT. Isto leva a que as entidades formadoras estejam inseridas num mercado competitivo, no qual devem apostar em métodos inovadores para sua oferta formativa sobressair e ser escolhida.

O processo de certificação de entidades formadoras é um processo complexo e longo que, a meu ver, estrutura a oferta formativa e o desenvolvimento da mesma, de todas as entidades formadoras, no mesmo molde. Ou seja, estamos a caminhar para a uniformização dos procedimentos por parte de todas as entidades. Por um lado, isto leva a que haja uma garantia da qualidade da formação desenvolvida. Por outro lado, esta uniformização leva a que formação seja desenvolvida consoante os moldes, podendo implicar que a formação desenvolvida não seja totalmente adequada ao pretendido.

Atualmente, devido ao estado atual do mercado, existe uma grande tendência, por parte das entidades formadoras, de encarar a formação como produto que pode ser comprado e vendido. Isto leva a que a formação proposta ao cliente seja igualmente imposta aos formandos, mesmo não havendo necessidades reais. Neste sentido, é importante questionar quem perde e quem ganha? É também importante perceber qual o papel e os benefícios que os formandos retiram da formação profissional contínua que frequentam. Aqui a reflexão sobre o contexto de trabalho e as aprendizagens que daí decorrem encontra-se em larga medida ausente das atividades levadas a cabo por estas empresas certificadas. Por essa razão, raramente os formandos são convidados em sede de formação profissional contínua a refletir sobre as experiências que ocorrem em contexto de trabalho, sobre as aprendizagens que realizam, nem sobre os efeitos (de reprodução ou de reinterpretação do trabalho) dos novos saberes adquiridos. Na verdade, é a dimensão formativa (em sentido abrangente) do trabalho que acaba por ser remetido para segundo plano, quando se aposta fortemente na formação profissional orientada para a adaptação dos sujeitos ao posto de trabalho e ao mercado de trabalho.

Apesar destas circunstâncias, o balanço final deste segundo ano do mestrado frequentado é, sem dúvida, positivo. Ao longo do estágio adquiri diversas competências, conhecimentos e experiência. O estágio permitiu ambientar-me à prática profissional, enquadrando-me no mercado de trabalho enquanto licenciada em Ciências da Educação e futura mestre. De facto, o estágio possibilitou-me aplicar a teoria, apreendida durante a licenciatura e o mestrado, nas práticas do dia a dia de uma entidade formadora.

Ao analisar o meu percurso, verifico que cresci imenso a nível pessoal, social e profissional. As competências desenvolvidas durante estes 9 meses foram: autoconfiança e confiança no trabalho que desenvolvo, trabalho em equipa, flexibilidade, gestão do tempo, adaptabilidade, organização e planificação, escuta ativa, comunicação e relação interpessoal,

autocontrolo, integridade, espirito comercial, persistência e autonomia. Estas são competências que não podem ser menosprezadas neste momento particular da minha vida.

Para a aquisição destas competências contribuíram diversos fatores, como as dificuldades que fui sentido e ultrapassando, pois estas tornaram-se uma forma de aprendizagem; o apoio constante dos trabalhadores da Global Estratégias foi central, pois transmitiu-me confiança e segurança para exercer as minhas funções. Ao longo do estágio, encarei sempre o trabalho, que me foi dado, como uma oportunidade de aprendizagem, agindo de forma coesa, eficiente, profissional e rigorosa.

As diversas atividades desenvolvidas ao longo do estágio possibilitaram-me a oportunidade de realizar tarefas inerentes à gestão e ao desenvolvimento da formação efetuado pelas entidades formadoras. Considero que o estágio preparou-me para o mercado de trabalho, estando apta a e alerta para desenvolver funções na área da formação profissional.

Referências Bibliográficas

- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Asa
- ALVES, M et al. (2010). *Aprendizagem ao longo da vida e políticas educativas europeias: tensões e ambiguidades nos discursos e nas práticas dos estados, instituições e indivíduos*. Caparica: UIED, Coleção educação e Desenvolvimento.
- BARROS, R. (2011). *Da educação permanente à aprendizagem ao longo da vida. Genealogia dos conceitos em educação de adultos: um estudo sobre os fundamentos político-pedagógicos da prática educacional*. Lisboa: Chiado Editora.
- BERNARDES, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 6, pp.57-70
- BILHIM, J. (2005). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Editora ISCSP. Lisboa.
- BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto. Porto Editora
- CAETANO, A. (Coord.) (2007). *Avaliação da Formação. Estudos em Organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte
- CANÁRIO, R. & CABRITO, B. (Orgs) (2008). *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa
- CANÁRIO, R. (2000). Formação Profissional: Problemas e Perspetivas. *Forum* 27, pp. 111-125.
- CANÁRIO, R. (2003). Formação e Mudança no Campo da Saúde. In Canário, R, (Org.) *Formação e situações de trabalho* Porto: Porto Editora, pp.117-146
- CANARIO, R. (2008). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Lisboa: Educa
- CARDIM, J.C. (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel
- CAVACO, C. (2009). *Adultos pouco escolarizados. Políticas e práticas de formação*. Lisboa: Educa.

- COSTA, F. (1998), *Conceção de Sistemas de Formação Multimédia. Elaboração de um guião de autor*. In Atas do 3º Simpósio Investigação e Desenvolvimento de Software Educativo", Universidade de Évora, Évora, Set. de 1998 (Edição em CD-ROM).
- CRUZ, J. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo
- DGERT - Direção Geral do Emprego e Relações do trabalho (2007). *Guia de Apoio ao Utilizador*. Lisboa: MTSS
- DGERT (2011). *Guia do Sistema de Certificação de Entidade Formadoras* [Online], disponível em <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/> [consultado em outubro de 2012]
- DGERT (sd). *Guião orientador: Manual de Qualidade da Atividade Formativa* [Online], disponível em <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/> [consultado em outubro de 2012]
- DUBAR, C. (2003). *Formação, Trabalho e Identidades Profissionais*. In Canário, R. (Org.). *Formação e situações de trabalho*. Porto: Porto Editora, pp.43-52
- ESTÊVÃO, V. C. (2001). *Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania, Contributos para uma sociologia crítica da Formação*. *Educação & Sociedade*, ano XXII, nº77.
- FABRE, M. (1994). *Penser la Formation*, Paris, PUF
- FERREIRA, J.M. et al (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill de Portugal
- FIGEL, (2007) Nota Introdutória. In Comissão Europeia. *Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida. Quadro de Referência Europeu*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias
- FINGER, M. (2008). *A Educação de Adultos e o Futuro da Sociedade*. In Canário, R. & Cabrito, B. (Org.). *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa, pp. 31 – 60

- GOUVEIA, J. (2007). *Manual de Boas Práticas - Recurso Didático para Formação Intra-Empresas*. Braga: Expoente.
- KOVÁCS, I. (2002). Qualificação, Formação e Empregabilidade. In I. Kovács, *As Metamorfoses do Emprego. Ilusões e problemas da sociedade da informação*. Oeiras: Celta Editora, pp. 81-94
- LIMA, L & AFONSO, A. (2006). Políticas Públicas, novos contextos e atores em educação de adultos. In Lima, L. (Org), *Educação Não Escolar de Adultos. Iniciativas de Educação e Formação em Contexto Associativo*. Braga: Universidade do Minho, pp. 206-229
- LIMA, L. (2008). Entre as lógicas da educação popular e da gestão de recursos humanos. In CANÁRIO, R & CABRITO, B (Orgs). *Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa, pp. 31-60
- MEIGNANT, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Dom Quixote.
- PEREIRA, C. (1996). Uma Proposta de Avaliação de Ações de Formação. *Sociologia – Problemas e Práticas*. Nº22, pp.155-169
- ROSA, M.J. & Chitas, P. (2010). *Portugal: os números*. Ensaios da coleção Francisco Manuel dos Santos nº3. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- VALLES, M. (2000): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica e práctica profesional (2ª ed.)*. Madrid: Síntesis/Sociologia.
- VIEIRA, C., 1999. A credibilidade de investigação científica de natureza qualitativa: Questões relativas à sua fidelidade e validade. *Revista Portuguesa da Pedagogia*, Ano XXXIII, nº2, 1999, p. 89-116

Legislação Consultada:

Decreto-Lei nº 211/2006, de 27 de outubro de 2006

Decreto de Lei nº210/2007, de 29 de maio de 2007

Decreto Regulamentar nº 40/2012, de 12 de abril de 2012

Portaria n 633/2007, de 30 de maio de 2007

Portaria nº851/2010, de 6 de setembro de 2010

Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de agosto de 2005

Referência Digitais:

CEDEFOP (2009). O Sistema de Formação Profissional em Portugal. Retirado em 21 de setembro de 2013 http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/7009_PT.PDF

DGERT – <http://www.dgert.mtss.gov.pt>

DSQA – <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>

Global Estratégias – <http://www.globalestrategias.pt>

IEFP - <http://www.iefp.pt/>

INE - <https://www.ine.pt/>

Anexos

Anexo I – Guião de Entrevista

No âmbito do meu projeto de estágio curricular do mestrado em Ciências da Educação – Especialização em Formação de Adultos, tornou-se fundamental a realização de uma entrevista à diretora de Serviços da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação, de forma a obter mais informação sobre o sistema e o processo de certificação de entidades formadoras.

Blocos	Objetivos específicos	Questões	Observações
A Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista - Motivar o entrevistado - Solicitar permissão para gravar a entrevista - Garantir a confidencialidade da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa tarde, desde já, quero agradecer a sua disponibilidade e a oportunidade de realizar esta entrevista. - A entrevista tem como intuito perceber as razões que levaram à criação e o funcionamento do sistema e do processo de Certificação de entidades formadoras. - Gostaria de saber se é possível gravar esta conversa de forma a conseguir reter todas as informações, sabendo que a informação só será usada para fins académicos? 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre a temática e a finalidade da entrevista. - Proporcionar ao entrevistado um ambiente que o permite estar a vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista. - Sublinhar a importância da participação do entrevistado no sucesso do trabalho. - Salientar o carácter do uso da informação prestada.
B História e Evolução da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a instituição a nível histórico (início de atividade e sua evolução); 	<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria que me descrevesse, história da DSQA, como é e porque é que ela surge? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ano de criação - Porquê foi criada? - Objetivos - Principais funções

	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os objetivos e as finalidades da entidade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os objetivos e finalidades desta entidade? 	- Missão
C Enquadramento do sistema de certificação	<ul style="list-style-type: none"> - Saber quando surgiu a certificação. - Saber o porquê de ter surgido? - Identificar os objetivos da certificação. - Entender qual a necessidade que levou à criação da certificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando é que a certificação surgiu? <p>Por que motivo surgiu a necessidade de certificar entidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais as finalidades da certificação? - Porque que surgiu a necessidade de certificar todas as entidades formadoras? - 	
D Enquadramento do processo de certificação	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber o que é o processo de certificação. - Identificar que entidades podem realizar o pedido de certificação - Identificar os passos e os instrumentos essenciais inerentes ao pedido de certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Em que consiste o processo de certificação? <p>Quais são os principais requisitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais os principais passos a seguir? - Quais são os instrumentos fundamentais a apresentar no pedido de certificação? 	<p>Todas as empresas ligadas à formação podem ser certificadas?</p> <p>Plano de atividades? Manual de qualidade, etc.</p> <p>Devem ser apresentados apenas</p>

			do ano em questão, ou de anos anteriores?
E Acreditação VS Certificação	- Identificar as principais diferenças entre a acreditação de entidades formadoras e a certificação de entidades formadoras	A certificação veio substituir a acreditação; pode-me explicar o porquê de existir esta mudança? Pode identificar-me as principais diferenças entre estes dois sistemas?	O que é a acreditação?
F Entidade Formadora Certificada	Identificar as vantagens e desvantagens da certificação para as entidades formadoras Conhecer os deveres e direitos das entidades certificadas. Conhecer as medidas aplicadas às entidades que não consigam manter a certificação.	- Que as vantagens têm as entidades certificadas? - Que desvantagens? - Que responsabilidades estão inerentes ao papel de entidade formadora certificada? - O que acontece se as entidades não conseguirem manter os requisitos?	Há possibilidade de pedir a certificação novamente? É possível continuar a desenvolver formação?
G Formandos	Identificar as vantagens e desvantagens da certificação para os participantes.	- Na perspetiva dos formandos, quais são as vantagens em escolher uma formação dada por uma entidade certificada?	

	Perceber qual a diferença para o formando em frequentar formação numa entidade certificada	- Para o formando existe alguma diferença entre frequentar uma ação de formação de uma entidade certificada e frequentar uma ação de formação de uma entidade não certificada?	há alguma implicação extra?
H Questões técnicas	Esclarecer alguns elementos técnicos no processo de certificação.	<p>A nível técnico, houve um ponto que me suscitou algumas dúvidas.</p> <p>Relativamente aos contratos de formação que a empresa deve vincular com os formandos, este são obrigatórios?</p> <p>E a apólice de seguro?</p> <p>O balanço de atividade deve seguir alguns moldes específicos?</p>	<p>Formandos inscritos pela empresa, contrato com o formando ou com a empresa?</p> <p>Quais?</p>
I Impacto do Sistema de Certificação	<p>Perceber qual o impacto do sistema de certificação nas várias vertentes da formação.</p> <p>Perceber a qual instância/público-alvo</p>	<p>Na sua opinião que impacto tem o sistema de certificação na formação, nos dispositivos e no trabalho do formador?</p> <p>Na sua opinião, qual é a importância da certificação? E qual a instância/público-alvo</p>	<p>Que implicações?</p> <p>Que mudanças?</p>

		que beneficia mais com este processo?	Entidades? Formandos? DGERT? Educação/Formação no geral?
J Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber se o entrevistado pretende dar mais alguma informação. - Mostrar que a opinião do entrevistado é sempre importante, até na conclusão da entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Quer acrescentar mais alguma informação à presente entrevista? - Agradeço a sua colaboração e disponibilidade, as informações prestadas são essenciais à execução do meu trabalho. 	

Anexo II – Transcrição de Entrevista

Entrevistadora: Bom dia, desde já quero agradecer o facto de se disponibilizado para efetuar esta entrevista. A informação dada é confidencial e apenas utilizado para fins académicos. Gostaria de saber se me permite a gravação da mesma?

Entrevistada: Bom dia, sim claro. Pode enquadrar-me sobre no que posso ajudá-la?

Entrevistadora: Sim. Eu estou a frequentar o Mestrado em Ciências da Educação, com especialização em Formação de Adultos e para o meu trabalho final optei por estudar a o processo e sistema de certificação de entidades formadoras. Como, infelizmente, não existe ainda muitas publicações sobre este assunto, achei necessário realizar esta entrevista para poder ter mais informações e esclarecer algumas dúvidas que tenha relativamente ao tema.

Entrevistada: Ah sim e fez muito bem.

Entrevistadora: Relativamente à história e a evolução da DSQA, gostaria de saber como foi criada?

Entrevistada: Então é assim... se calhar falar mais enquanto projeto. O projeto de acreditação de entidades formadoras, digamos assim... hum... nasceu em Portugal em 97. Portanto teve uma portaria que no fundo dá suporte ao projeto, que é a portaria 792 de 1997... exatamente 97. Hum... e porquê que surge esta necessidade? Porque nós em termos históricos de país, nós tínhamos aderido à União Europeia, tivemos um primeiro quadro de...apoios do fundo social europeu... hum, para a formação profissional, a primeira vez em Portugal, portanto, após a nossa adesão. E, na avaliação que ocorreu ao fim desse primeiro quadro comunitário de apoio, hum... houve uma avaliação que não foi nada positiva para o estado português. Porquê? Porque houve fraudes, houve desvios financeiros, houve muita polémica à volta destas questões. Muitos cursos que foram... que se dizia terem sido feitos e nunca tinham tido formando. Hum... situações de pagamentos... formandoos a frequentarem... estavam inscritos em 2/3 cursos ao mesmo tempo... e coisas assim, pronto portámo-nos mal. E, na altura quando foi a negociação do segundo quadro comunitário de apoio, Bruxelas impôs que Portugal então teria que garantir algum sistema de qualidade relativamente às entidades formadoras, portanto e à sua atuação. Daí o surgimento desta portaria, deste projeto que na altura veio... hum, portanto ao estar integrado no instituto, que também nasceu nessa altura, que era o instituto para a inovação na formação, o INOFOR. Depois este instituto mudou de nome ao fim de algum tempo mas era a mesma estrutura. Passou a ser o IQF – Instituto para a qualidade da formação. E, portanto, como... este projeto nasceu dentro deste instituto, como nasceram outros projetos que no fundo tentavam de alguma forma sustentarem melhor esta questão toda da formação em Portugal, portanto estruturar. E, este instituto tinha o projeto de acreditação de entidades formadora, tinha

projetos ligados a metodologias para a formação, projetos ligados a... ao perfil, nomeadamente à identificação de perfis profissionais emergentes, portanto que veio no fundo fazer aqui a ligação de um trabalho que estava a ser desenvolvido no IEFEP e depois foi... hum, digamos que pedado... hum, absorvido pelo INOFOR também numa equipa de projeto, que hoje em dia é a equipa que transitou para a ANQP – agência nacional de qualificações – e que deu origem àquilo que é hoje em dia o catálogo nacional de qualificações. Portanto, os perfis profissionais... alguns dos iniciais que lá estão vêm desta altura, vêm no fundo deste trajeto. Pronto, este INOFOR, este instituto tinha mais projetos no fundo como este grande objetivo de ser um instituto público que garantia de alguma forma a estruturação da formação profissional em Portugal e, portanto, nas suas várias vertentes, apoiando as entidades naquilo que são as metodologias, instrumentos de trabalho para garantir que elas trabalhassem melhor do ponto de vista pedagógico nas suas ações. Fazendo também... hum, na altura fez-se muitas publicações de apoio em vários âmbitos... tinha esta parte do desenvolvimento dos perfis profissionais emergentes, hum... no fundo para depois de poder canalizar a formação profissional para uma oferta que fosse mais coincidente com aquilo que era a tendência depois das profissões de futuro. Então e tinha também o projeto de acreditação que tinha como objetivo: que as entidades passassem, no fundo, por terem que...serem avaliadas com base num referencial ou num *standard* ou numa norma, conforme queiram chamar. Nós chamamos de referencial de qualidade que foi estabelecido para o efeito e que está... foi estabelecido tendo em conta as especificidades do setor da formação. Portanto, no fundo, o que a acreditação fazia era a verificação de que as práticas das entidades formadoras respondiam de forma correta a este referencial, portanto, podia no fundo dar-se a garantia para formandos e para também profissionais que depois trabalhavam nestas entidades...os formadores e outros agentes, que esta entidade cumpria um conjunto de requisitos de qualidade na forma como prestava este serviço.

Portanto, desde 97, as primeiras entidades começaram a ser acreditadas em 98 e isto tornou-se um requisito obrigatório para as entidades que recorriam ao fundo social europeu para o desenvolvimento das suas ações de formação. Deste requisitos obrigatórios, para àquelas que trabalhavam com o fundo social europeu, passou em termos de mercado da formação a ser também tão reconhecido pelos formandos e, no fundo, pelo próprio mercado, que mesmo as entidades que não recorriam ao financiamento público, viam na acreditação uma vantagem. E, portanto, começamos a ter também solicitações por parte das entidades que não era esse o objetivos delas. Portanto, isto cresceu muito não é... porque nós em Portugal temos uma coisa que é um bocadinho.... Temos algumas especificidades relativamente aos outros países europeus nestas matérias. Nós temos, agora menos, mas nestes... no final da década de 90,

hum... início do ano de 2000, 2000 e pouco, nós tínhamos uma perfeita separação entre o sistema educativo e o sistema de formação. Essencialmente o sistema de formação estava vocacionado para adultos no caso da formação contínua e também a formação inicial para jovens mas em programas muito específicos, que era sistemas de aprendizagem, as escolas profissionais que eram da tutela do ministérios da educação e, portanto, havia aqui uma separação nítida entre educação e formação. A educação titulada pelo ministério da educação e a formação titulada pelo ministério do trabalho. Isto não é assim na maior parte dos países europeus. A educação e a formação é algo que está...

Entrevistadora: interligado...

Entrevistada: e que pertence à mesma tutela e normalmente falasse em educação. Hum... que depois tem vertentes diferentes na sua alocação. Aqui em Portugal não houve esta separação... atualmente já não é tanto assim a partir do momento em que apareceram as certificações de dupla... os cursos de dupla certificação: os cursos EFA, os cursos profissionais, etc., que permitem ter uma certificação escolar e uma certificação profissional. A partir do momento que isso começou digamos que as duas vertentes se começaram a juntar mais. Mas o histórico é um bocadinho assim... hum, até aos dias de hoje.

Portanto, o INOFOR em 2007 foi extinto na altura era o IQF, no âmbito do PRACE – programa de remodelação ou de reformulação da administração pública, e portanto foi um dos institutos extintos. Quando foi extinto estas várias equipas de trabalho foram integradas em diversos locais. Umas foram para o instituto de emprego, outras deram origem, como disse, à ANQ que é agora a ANQP, e nós fomos integrados enquanto equipa no seu todo... a acreditação veio todo aqui para a DGERT. Pergunta porquê (risos)... isso são questões políticas que não... alguém saberá explicar porquê. Pronto, e nós viemos para a DGERT em 2007, fomos integrados. Fomos integrados totalmente e constituímos-nos enquanto direção de serviços. Na altura quando saiu a lei orgânica portanto que é... no fundo é o que estabelece como é que uma organização está definida, a sua estrutura. Esta direção geral hum... quando saiu a lei orgânica, a lei saiu com um erro porque na altura já era para ser direção de serviços de qualidade e certificação. Porque em 2007 ocorreu a reforma da formação profissional em Portugal, provavelmente já estudou isso, porque é um marco importante o antes de 2007 e o depois de 2007. E, portanto, explica aqui as diferenças. E nessa altura, no diploma do sistema nacional de qualificações já se previa um sistema de certificação. Porque esta mudança de nome de acreditação para certificação, esta mudança de nome tem a ver como o seguinte: aquilo que nós entregamos as entidades é efetivamente uma certificação, é um reconhecimento face a um *standard* ou face a uma norma não é... portanto, isso é visto em termos de ... da nomenclatura das normas ISO e outras normas,

no fundo, de processos de reconhecimento, seja lá por que via for, existem vários sistemas. As entidades que permitem a outras um reconhecimento são as entidades que certificam. Nós, DGERT, está previsto que nós vínhamos a ser entidade que vai ser acreditada pelo instituto português da qualidade (IPQ) que tem no seu seio uma instituição que é o IPAC, em Portugal é a instituição que faz a acreditação das entidades certificadoras. E, portanto, nós temos em termos de entidades certificadoras em Portugal para as normas ISO e outras normas, 8 ou 9 entidades certificadoras e nós seríamos a única entidade pública também como esse reconhecimento por parte do IPAC, de acreditação e, por sua vez, nós então certificávamos. Isto tudo para explicar a mudança do nome de acreditação para certificação. Só que neste processo todo como as coisas são todas feitas... as vezes nem toda a gente está em sintonia, o nosso nome enquanto direção de serviços acabou por ser direção de serviços de qualidade e acreditação. Nós neste momento certificamos mas o nosso nome ainda está acreditação mas pronto para os efeitos isso não (risos)... E, pronto, isto para dizer que nós passamos para aqui em 2007 e desde dessa altura da reforma, que vários diplomas andaram a ser discutidos para serem alterados porque o próprio sistema nacional de qualificações, o diploma 396, assim o dizia, que era necessário surgir um conjunto de novas regras. E nós só... portanto, a nossa portaria a tal 782 de 97, começou a ser discutida nessa altura. Demorou três anos o processo de discussão (risos), muitas, muitas, muitas reuniões, muitas, muitas... pronto. E em setembro de 2010 é que é publicado o novo regime da certificação, que é o que nós usamos atualmente, que é este o 851 de 2010. O que vem fazer relativamente ao anterior regime é quase... é um *upgrade* do anterior, ou seja, um conjunto de questões que ao longo dos anos foram consideradas como bloqueadoras digamos assim, no processo criavam entraves ou que não estavam devidamente... houve uma tentativa de melhoria dessas mesmas questões aqui nesta portaria. E uma outra questão que também era muito importante...hum... do ponto de vista da legalidade e, digamos da força desse tal reconhecimento que damos, é o facto de nós publicarmos no próprio diploma o referencial de certificação, que é o que está neste diploma e não estava no anterior. Aqui temos o próprio referencial e as entidades sabem que é por aqui que elas no fundo... estão aqui os requisitos e mais... e diz-se ainda onde é que eles se verificam. Para além de ter os requisitos diz-se onde é que eles podem ser visíveis, ou seja, que evidências é que a entidade deve ter para demonstrar que cumpre. E, portanto, ficou mais transparente o processo para as entidades formadoras.

Entrevistadora: Já que estamos a falar da acreditação/certificação... já respondeu a algumas perguntas...

Entrevistada: imagino que sim (risos).

Entrevistadora: pronto, gostaria de saber quais são as diferenças entre a acreditação e a certificação?

Entrevistada: uma diferença tem a ver como... pronto esta arrumação diferente. Hum... na acreditação fazia-se o reconhecimento com base no ciclo formativo. E então dizia-se que o ciclo formativo se iniciava no diagnóstico de necessidades de formação e terminava na avaliação do processo. E isto eram considerados domínios do ciclo formativo. Então eles estavam todos despartilhados, então era: o domínio do diagnóstico, o domínio do planeamento, o domínio da conceção, o domínio da organização, do desenvolvimento e da avaliação. E o reconhecimento da acreditação era dado por estes... por domínios, ou seja, dizia-se que a entidade podia, se a entidade tivesse uma intervenção ao longo de todo o ciclo, a entidade podia ser acreditada em todos os domínios. Se ela tivesse uma intervenção só ao nível da organização e do desenvolvimento da formação, que era o mais comum, então ela tinha um reconhecimento só nesses dois. Mas isto não era simples... não é simples despartilhar porque par quem... as entidades para organizarem e desenvolver formação há sempre um trabalho anterior. Pode não ser assim tão profundo para nós chamarmos de diagnóstico não é... mas elas tem de fazer levantamentos, têm de perceber para quem vão dirigir a sua formação, etc. portanto este despartilhar trazia-nos dificuldades ao nível da avaliação dos próprios requisitos e de posicionamento das entidades. Terminou-se com isso. Portanto, neste momento o reconhecimento hum... passou a ser... há um reconhecimento global de que a entidade tem capacidade para intervir na área da formação e não despartilhado por domínio. Mas acrescentou-se aqui uma coisa que não havia na anterior acreditação, que é: sim senhora há um reconhecimento global para a entidade intervir em determinadas áreas de educação e formação. Portanto, quando se diz que é um determinadas áreas, tenta-se que as entidades se posicionem ao nível da sua oferta em determinados setores de atividades.

Esta foi no fundo o que estava na cabeça do legislador. Utilizou-se para isso o catálogo nacional (CNAEF) – catálogo nacional da área de educação e formação, porque é o único, que é... para já que está publicado, que tem às áreas que é utilizado por vários outros parceiros nosso, nomeadamente a ANQ, o IEFP, etc. e que também serve de estatística no âmbito do INE e de comparabilidade com outros países porque é uma tabela que é considerada. Por isso, nós a integramos como tal. Tem problemas... hum, porque ela já é de 2005, há ali coisas que deviam de ser atualizadas e as vezes temos algumas dificuldades de posicionamento também mas é... pronto no fundo temos que ter um referencial...

Entrevistadora: é uma base comum...

Entrevistada: é uma base comum. Pronto, então a grande diferença é essa. A acreditação era feita por domínios, a certificação passa a ser um reconhecimento feito por áreas de educação e formação. Depois, uma segunda diferença, na acreditação havia um prazo de validade que no máximo os certificados podiam ter... emitidos para a entidades, podiam ter o prazo máximo de três anos. Na certificação deixou de haver prazo... deixou de haver prazo mas isto não é (?), vou explicar. Uma vez a entidade certificada ela não tem prazo associado mas tem, hum... está pensado no sistema ela ter auditorias regulares para verificar se ela continua ou não a cumprir. No caso de continuar a cumprir mantém-se o estatuto. No caso de haver incumprimento pode dar lugar a uma revogação do seu estatuto, que poder ser parcial ou total. O que é que isto significa? Significa que ela pode ter deixado de atuar ou estar a atuar mal... por exemplo, numa ou duas áreas de educação e formação e nas outras estar a trabalhar bem. Então, pode ser revogado o estatuto parcialmente ou pode ser retirado completamente.

Entrevistadora: mas nesse caso depois há possibilidade de voltar a ter estatuto?

Entrevistada: quando quiserem, sim. Nós não temos nem prazos de candidatura, não temos prazos associados à candidatura nem ao... portanto, está sempre aberto em qualquer altura elas podem solicitar. Depois uma outra diferença é que... para além de haver ajustamentos no próprio referencial não é... que... que estabelece requisitos diferentes daquelas que existiam, não quer dizer que em termos de temáticas elas não sejam as mesmas, ou seja, faz-se na mesma uma apreciação ao nível dos recursos humanos que a entidade tem, já na acreditação se fazia, dos espaços que a entidade tem, também já se fazia. Hum... de todas as questões ligadas à capacidade de organizar e de desenvolver a formação, conceber produtos, conceber programas também se fazia mas havia uma arrumação um pouco diferente e há digamos um afunilar e uma maior especificação desses mesmos requisitos. Por exemplo, na acreditação dizia-se que a entidade deve ter recursos humanos adequados para o desenvolvimento das suas atividades. E na certificação diz-se assim: os recursos humanos que a entidade tem que ter no mínimo os seguintes: tem que ser um gestor de formação, tem que ter um coordenador, tem que ter... e estas pessoas têm que ter estas características assim, assim, um perfil assim, assim. Na acreditação não se dizia de forma tão especializada não é... pronto.

Depois...hum... já não sei qual é o número das diferenças...hum, na acreditação não havia lugar ao pagamento de taxas associadas ao processo e neste momento há na certificação. Portanto, o processo passou a ser pago, a ter uma taxa associada e há uma portaria que faz no fundo a aplicação dessas mesmas taxas. Na acreditação era possível fazer um reconhecimento específico para a forma de organização à distância. Na certificação essa forma de organização está integrada, há requisitos próprios quando as entidades praticam esse tipo de oferta mas não

há para o mercado essa visualização e porquê? Porque a certificação passou a ser por áreas, não tem nada a ver com as modalidades e, então, não há essa informação pública.

Entrevistadora: Neste caso, na certificação, todas as entidades têm de ser certificadas?

Entrevistada: é a mesma coisa. É obrigatório para a o fundo social europeu. Só que há aqui uma *nuance* e acaba por ser... quer dizer não é “obrigatório” porque de diz no decreto de lei do sistema nacional de certificações, refere-se que as entidades... para a formação ser considerada certificada, as entidades que a promovem têm que ser entidades certificadoras certificadas... logo aí faz com que ela solicitem. Depois também existem vantagens fiscais ligadas as entidades certificadas. E isso leva-as a não ter dúvidas em pedir a certificação. Porquê? Porque elas têm isenção de IVA, se para... para as atividades formativas, se for uma entidade certificada, o que é muito vantajoso nos dias de hoje. Portanto, há aqui um conjunto de vantagens...há uma que se diz de carácter obrigatório que é as que concorrem ao fundo social europeu mas acabar por haver um “obrigatório” que em termos práticos acaba por as obrigar a solicitar. De qualquer forma... nós há muitos anos que sentimos isso que para ela não é... para ela é uma mais-valia porque elas não conseguem neste momento... já são raras as que conseguem promover formação se não tiverem lá o reconhecimento. É de tal maneira já do conhecimento...

Entrevistadora: das pessoas que procuram...

Entrevistada: que se não tiver as pessoas ficam com dúvidas. E hoje em dia passa-se uma coisa muito curiosa ao mesmo tempo e que tem disso uma dificuldade, porque nesta nova portaria existe digamos uma espécie de isenção... não é isenção... é um reconhecimento automático que é o seguinte: existe um artigo que diz que as entidades nomeadamente... principalmente as entidades públicas, as que sejam do âmbito educativo e formativo, portanto que tenham isso consignado nas suas leis orgânicas, nos seus estatutos, no fundo na informação pública devidamente reconhecida, hum... que lá esteja estabelecido uma autorização para elas realizarem as atividades formativas que tem sido nomeadamente dada por parte de outras tutelas educação, ministério da defesa, há N escolas que pertencem a tutelas de vários ministérios. Nesse artigo que é o artigo 2º, o artigo 4º perdão, nos destinatários, estas entidades diz-se que estão impedidas de vir à certificação. Porquê? Porque não precisam de vir porque é entendido que se o Estado já as reconheceu e portanto lhes deu autorização para elas estarem a funcionar enquanto escola ou enquanto centro de formação, por exemplo os centros de formação do IEFP...hum... ou se aquelas instituições até foram criadas para esse fim não é... para um fim de educação e formação, não faz sentido o mesmo Estado ter que dizer estas entidades têm de ser novamente reconhecidas não é... porque estamos a falar da mesma instituição que é o Estado, nós representamos o Estado nesta matéria. Portanto, estas entidades

e aqui insere-se uma panóplia enorme de entidades: centro de formação, centros tecnológicos, escolas profissionais, as universidades, os politécnicos, etc. O que é que acontece? Estas instituições que no passado foram acreditadas pela legislação anterior, neste momento elas achavam que também deveriam vir à certificação. Quando nós dizemos que não precisam, não carecem de vir, elas não ficam contentes com isso porque elas dizem: bom mas para nós isso é um entrave porque deixamos de poder usar o vosso logotipo e vamos ter problemas com os nossos formandos. E então isto tem sido um bocadinho doloroso porque temos trabalhado com elas no sentido que: mas está na lei... portanto não podemos deixar de...e também não faz sentido elas fazerem um processo que não é obrigatório fazerem e até está dito que não podem fazer. Mas elas ficarem discriminadas em relação às outras também não faz sentido nenhum. Então tivemos que publicar uma lista destas entidades no nosso *site* que para as entidades financiadoras, o publico em geral perceber que elas não precisam mas que não precisam não é porque... portanto, que se garante a qualidade dos processos na mesma (risos). Isto para demonstrar o peso que a marca adquiriu ao longo dos anos.

Entrevistadora: pois porque já têm conhecimento...

Entrevistada: fidelizadas completamente. E então nós temos uma linha de *email* em que há só uma colega a responder às questões que são colocadas. E as questões são: porque favor diga-me se a entidade em que vou fazer o curso está ou não está porque eu não vejo lá o logotipo e também não vejo na vossa listagem. O que é bom porque significa que estão informados.

Entrevistadora: agora relativamente ao processo de certificação, quais são os principais requisitos que têm a ver com o processo?

Entrevistada: ah como decorre o processo aqui internamente... como é que uma entidade formadora pronto... acede em primeiro lugar ao nosso portal. Portanto, nós temos um site onde a primeira coisa que ela tem de fazer é registar-se enquanto entidade formadora. Portanto, ela regista-se, é-lhe atribuído uma *password*. A partir desse momento ela tem acesso a uma área reservada de ela própria, da entidade formadora e, portanto está a ter acesso à nossa plataforma eletrónica dos pedidos de certificação. E, portanto, todo o processo é efetuado e gerido dentro dessa mesma plataforma. Portanto, a entidade quando entende, faz no fundo o seu processo. O processo o que é que é? É ela responder e evidenciar o cumprimento dos requisitos que vêm na portaria, ou seja, ela tem de dizer a estrutura dos recursos humanos, quem são as pessoas, apresentar os currículos das pessoas, apresentar os contratos de trabalho que são necessários, etc., diz quais são os seus espaços, onde é que estão localizados e quantos são e como é que são. Hum... isto numa ligação direta também à questão das áreas que elas estão a solicitar porque pode haver... hum espaços que tem de ter características próprias em função do tipo de

formação que vai ser promovida. Imagine uma formação na reparação automóvel, provavelmente tem que ter uma oficina não é...com determinados equipamentos, materiais, condições, etc., para depois poder fazer aqueles cursos. Portanto, ela tem que responder a um conjunto de separadores no fundo no processo que ela vai tendo que evidenciar. Depois chega... a parte toda que diz respeito a... conceção e organização do processo em si...hum... ela tem que o evidenciar através de um manual que nós chamamos de manual de qualidade para atividade formativa que pretende resumir todo o fluxo de processos que a entidade tem e que no fundo esses processo enquanto garantir de qualidade, está escrito como é que a entidade trabalha. Portanto, que cuidados tem quando seleciona formandos, seleciona formadores, escolhe uma sala de formação, hum... concebe um programa, por aí fora.

Entrevistadora: nesse manual tem que aparecer estas fontes de verificação? Por exemplo, tenho aqui o plano de atividades.

Entrevistada: o plano de atividades é uma das evidências do manual.

Entrevistadora: então todas as fontes de verificação devem...

Entrevistada: sim. A entidade diz nomeadamente como é que ela planifica a formação no seu manual. A evidência desse processo de planificação é o plano e por aí fora não é. A evidência da conceção da formação são os programas e são os recursos pedagógicos, por exemplo. Em que ela depois tem de anexar os tais exemplos, que são as evidências para nós percebermos que se aquilo que ela está a dizer, no fundo teoricamente como faz, se as evidências estão conforme o que ela está a dizer ou se não batem bem uma coisa com outra. Portanto, todo o processo é assim, a entidade pode ir fazendo, gravando e, quando tiver tudo feito submete o pedido. Nós rececionamos aqui na plataforma esse mesmo pedido. Hum... verificamos os requisitos prévios, isto é, verificamos se ela não tem dívidas à segurança social e à fazenda pública e damos o ok. A entidade recebe um *email* a dizer: sim senhora o seu processo pode passar para avaliação depois de paga a taxa x. A entidade pagou a taxa e nós aqui passamos então o processo para avaliação. O processo de avaliação... nós temos 90 dias úteis para fazer essa mesma avaliação. Hum... em termos internos não é... o tempo que nós demoramos a avaliar um pedido não é... anda aí pelos dois dias e meio, três dias, pelo numa primeira fase. Hum...e, portanto, o tempo que nós demoramos normalmente, ou seja, o tempo de permanência de um pedido é que anda aí por volta dos 85 dias úteis. O que é que significa? Significa que há um lote muito grande para ser avaliado e não é propriamente o tempo que os técnicos demoram a avaliar cada um dos processos. É o tempo que demora a chegar a sua vez ao técnico para avaliar. Porquê? Porque nós somos 10 técnicos e temos muitos pedidos, pronto. Os pedidos... a sua avaliação depois segue os *timings* ligados no fundo a um processo da administração pública, ou seja, cada vez...

se um pedido após a sua avaliação pode merecer logo uma decisão favorável, no caso de não merecer essa decisão favorável há lugar a uma audiência prévia, ou seja, no fundo a entidade é informada de quais os aspetos que não estão bem e tem um prazo para responder. No fim deste prazo, a entidade respondeu e nós avaliamos se a proposta agora está em sintonia com o pretendido e, portanto pode ser despachado favoravelmente ou a entidade pode não responder e aí fica indeferido porque não respondeu ou a entidade respondeu e não respondeu bem e portanto o processo é indeferido. Hum... a entidade pode solicitar um pedido logo quando corrigiu... acaba por ser isso... quando entender que corrigiu o que não estava bem pode submeter. Não há nenhum prazo que esteja associado entre o indeferimento e o novo pedido que bloqueie digamos assim.

Entrevistadora: sei que existe auditoria para poder controlar o que as entidades vão fazendo...

Entrevistada: Sim. Nós é assim o novo regime começou... a portaria foi publicada em setembro de 2010 e nós até ao final desse ano de 2010 e desde que a portaria foi publicada, ela tinha um conjunto de questões que falavam dos processos anteriores, ou seja, o que acontecia aos processos que já estavam acreditados ou que estavam em vias de resolução ainda para a sua acreditação que tinham dada entrada cá. Quando a portaria saiu nós tivemos até ao final do ano e ainda até...ainda se prolongou até mais ou menos o primeiro semestre de 2011, a resolver os problemas de pedido que tinham sido apanhados por este processo de transição. Hum... ao mesmo tempo tivemos a montar todo este novo processo, ou seja, tivemos que conceber a plataforma eletrónica não é... nós temos um fornecedor externo em termo de digamos... conceção, de programação informática mas os programadores informático só programam aquilo que nós mandamos fazer. portanto, o desenho de como é que a plataforma e os fluxos, e como é que isto tudo funcionava teve que ser feito por nós. e, portanto isso ocupou-nos os primeiros 5 meses do ano de 2011. As entidades só poderem submeter os primeiros pedidos de certificação a partir de junho de 2011. Hum... e só demos autorização as entidades novas que nunca tinha anteriormente estado acreditadas. Porquê? Porque há aqui um processo que se prevê nesta nova portaria que é o processo de transição entre aquelas que estavam acreditadas e que foram apanhadas pela portaria, o que é que lhes aconteceu ou como é que se trata esse processo. E é um processo que ainda estamos a tratar e que ainda vamos tratar provavelmente por mais 2 anos. Porquê? Porque quando esta portaria sai e até nós terminarmos a avaliação de todos os processos de acreditação que tínhamos em mãos, ficamos... totalizamos no final 2750 pedidos... hum... entidades acreditadas em Portugal. É um volume elevadíssimo e então o que é que nós temos vindo a fazer desde de 2011 até agora e que está previsto no processo de transição, nós temos vindo a chamar mensalmente lotes de 50 entidades acreditadas para vir

solicitar a certificação. Portanto, a essas entidades temos que dar um prazo, que é um prazo de 60 dias úteis, para elas fazerem o pedido, digamos que é o *upgrade* não é... do processo de acreditação para a certificação mas que tem de ser por nós avaliado outra vez porque não é exatamente a mesma coisa. Nós certificamos por áreas e nós antigamente não acreditávamos por áreas e, portanto, não sendo a mesma coisa não podemos dizer: todas as que estavam acreditadas agora transitam para a certificação. Não, temos que as avaliar. E este processo tem sido um processo muito moroso porque nós não podemos de repente chamá-las todos porque não temos capacidade de resposta não é... e entre as novas que entram e estas que nós vamos chamando são sempre muito mais do que a nossa capacidade. Temos que estar sempre aqui num equilíbrio não é... pronto... para não incumprimos os prazos legais que temos depois para dar resposta e para avaliar. E então é um processo que deveria demorar 18 meses a fazermos a transição e que já passamos. Já vamos em dois anos e acho que vai ficar 4 anos por aí. Isto para lhe explicar que a nossa preocupação relativamente a este novo sistema... é a equipa só que faz tudo... avalia... o facto de termos um novo diploma implicou toda uma nova reformulação, um novo guia de apoio que foi feito, os conteúdos todos para os *site*, os instrumentos que são diferentes para nós próprios trabalharmos, para darmos às entidades, fazermos sessões de esclarecimentos, como fizemos no primeiro ano, para explicar como é que isto tudo se processava, que houve alterações, etc., etc. e, portanto são sempre as mesmas pessoas a fazerem e nós somos 15 pessoas já com o secretariado e tudo. Portanto, somos poucos para este volume de trabalho. E tomamos como opção técnica primeiro resolver a questão da certificação inicial, portanto abrir e possibilitar e dar às entidades as melhores ferramentas possíveis para elas fazerem o processo. Isto para que não houvesse um impedimento delas se candidatarem ao fundo social europeu, continuarem a trabalhar na formação. Nós não as impedirmos disso não é. Portanto demos-lhes essas ferramentas.

Depois existe aqui a segunda parte que é... neste momento, nós já deveríamos estar a trabalhar em pleno na mesma... começamos o ano passado e eu já vou explicar como é q estamos... que é a parte de trabalhar a questão da manutenção da certificação através das tais auditorias e da bolsa de auditores que é preciso formar. Nós no ano passado fizemos um projeto-piloto para esta bolsa de auditores, porquê? Porque isto não é tão simples assim. Porque um auditor por exemplo que trabalhe na área da qualidade e que trabalhe com as normas ISO desconhece este referencial e a sua aplicabilidade. Portanto nós tivemos que trabalhar com um grupo de auditores, formá-los neste referencial, formá-los no fundo na nossa própria cultura organizacional também, na forma como temos trabalhado com as entidades ao longo destes anos e então pô-los no terreno mas junto com os nossos técnicos. Portanto, fizemos equipas mistas entre o

auditor novo e os nossos técnicos. Para quê? Para ambos aprenderem não é. O que é que nos propusemos a seguir? Alargar este projeto-piloto e, portanto, fizemos uma proposta ao governo que neste momento está tudo parado... pelas notícias que correm não é... e, portanto não temos luz verde para avançar. Como não temos luz verde para avançar, como isto implica sempre ter a formação de uma bolsa externa à administração pública não é...ou seja, é uma bolsa de auditores privados, isto há muitas ligações contractuais neste momento extremamente difíceis de fazer e de pôr em marcha dado à conjuntura atual, estamos neste momento com esta situação parada. O que claro é muito negativo para nós porque estávamos a avançar com o projeto, para as entidades que no fundo estão à esperar que nós façamos cumprir o que está na lei e não estamos a cumprir... ah e para o mercado em geral porque neste momento não estamos com hipótese de controlar no terreno o que as entidades andam a fazer, o que é muito grave. Nós neste momento não temos possibilidades nenhuma de verificação. Pode perguntar-me então e os técnicos internamente não podem ir. Podem, desde que seja só na região de Lisboa e Vale do Tejo. Porquê? Porque temos tantas limitações de pagamento de deslocações que não nos podemos deslocar e ficar nomeadamente a dormir fora por outros sítios do país e, por isso, não estamos a sair. Com isto, tudo funcionará bem se houver boa vontade para se funcionar bem porque quando se quer funcionar mal neste momento o Estado está a permitir que se faça.

Entrevistadora: Pronto, se calhar já falou um pouco sobre isto, mas quais as vantagens para as entidades?

Entrevistada: Isenção do IVA, a sua formação ser considerada certificada, a possibilidade de virem a... de se candidatarem a fundo sociais europeus... hum são estas três.

Entrevistadora: E as responsabilidades que estão inerentes à certificação, é elas não...

Entrevistada: A responsabilidade vem e elas têm vários sítios onde assinam enquanto compromisso de honra do respeito pelo referencial e, portanto, em qualquer momento que nós possamos lá ir a entidade tem que ter...

Entrevistadora: tem que manter o nível de requisitos.

Entrevistada: Sim e nesse aspeto o que nós sentimos é que os formandos estão cada vez mais informados, o que é muito positivo, e, portanto, eles são os primeiros a denunciar se alguma coisa não está bem. Tem sido por esta via, que não é a mais favorável mas quando estamos em alturas como a que estamos a viver é a única que dispomos, que é no fundo reagir...hum...nós devíamos ser proativos, ou seja, devíamos fazer um controlo antes das situações acontecerem para as entidades sentirem que a administração controlava. Neste momento elas não sentem isso. O que nós fazemos é um controlo reativo após uma reclamação e isso sim, isso fazemos e temos cada vez mais essa consciência por parte dos formandos. Portanto, eles quando

percebem que a coisa não corre bem, seja porque não a ser devidamente cumprido o regulamento... eles sabem que têm direito a um regulamento, que têm direito a um certificado, têm direito a que as condições da sala tenham determinadas condições, etc. Portanto, já há essa consciência que era uma coisa que não existia a dez, quinze anos atrás, que é muito bom. Portanto, eles são os primeiros a dizer “olhe estou a frequentar um curso assim, assim e não me foi entregue isto, isto e isto”, pergunta para nós eu não teria direito? Ou não me está a ser paga a bolsa ou as condições que a entidade apresenta por exemplo na formação em contexto de trabalho, nós estamos a fazer as coisas sem materiais e tem as bancadas tatata... aí sim nós já podemos reagir. E tem sido a única forma de... digamos de controlo mais... é essa que vem através das reclamações.

Entrevistadora: E quais as vantagens para os formandos?

Entrevistada: Como qualquer sistema de qualidade, eu à partida sei que quando vou adquirir aquele serviço não é... aquele serviço...no fundo é as nossas expectativas. Exemplo muito prático, eu quando vou ao mcdonald's, independente de gostar ou não gostar da cadeia, eu sei que aquela marca me garante um serviço com determinados requisitos. Eu sei que vou sempre encontrar o mesmo nível de serviços naquele mcdonald's, naquela marca... ou seja, vá aqui na Praça de Londres ou vá em Alvalade, ou vá em Trás-os-Montes, certo? E é isso que os formandos também esperam, ou seja, que uma entidade tenha no fundo o nosso logotipo, garanta um conjunto de requisitos que lhe dão segurança ao fazerem ou... hum... ao adquirirem aquele serviço, no caso da formação ser paga por eles, ou de estarem a frequentarem a ação mesmo que a ação digamos... que eles não têm de pagar ou haja uma comparticipação do Estado. É uma garantia de nível de serviço e, portanto eles sabem à partida que têm um conjunto de direitos e um conjunto de questões que...que estão à espera que aconteça quando eles vão fazer aquela formação. Não estão à espera que vão ter uma formação num local que não tenha condições, que o formador não esteja suficientemente preparado para aquela formação, que não lhe sejam aplicados questionários de avaliação... percebe? No fundo é isto que se pretende...hum... que os formandos reconheçam neste sistema.

Entrevistadora: Agora uma questão mais técnica dos requisitos, esta é relativa aos contratos de formação que a entidade tem de fazer com os formandos, é obrigatório?

Entrevistada: Sim. Para garantir o quê? Para garantir uma relação devidamente contractualizada em que eu formando percebo que tenho direito a este conjunto de questões. Tenho direito de frequentar uma ação de formação que começa no dia x e caba no dia y, no horário tal, que o total de horas é não sei o quê, tenho direito a subsidio de refeição, tenho direito a um subsidio de

transporte ou não tenho mas pronto... que no fim tenho direito a... e isto tem que devidamente contractualizado. Tanto seja formação financiada ou não seja, não obrigámos para tudo.

Entrevistadora: Pois, para os formandos particulares será para eles, mas imaginemos que num formato interempresas onde haja 2 formandos da mesma empresa e que foram inscritos por eles, o contrato será dirigido a eles ou à empresa?

Entrevistada: não, normalmente há um contrato com a empresa. Aí é a empresa com a entidade formadora porque a empresa é que garante que aqueles dois colaboradores vão para aquela ação de formação. Mas tem que haver esta... pode ser um acordo, pode não ser mesmo um contrato, um acordo a dizer eu disponibilizo os meus colaboradores tantas horas, ta ta ta... Tem que ser formalizado por uma questão, lá está, de transparência e de... das coisas não serem de boca. Porquê? Porque nós temos vários... as pessoas que vão à formação podem ser pessoas licenciadas a pessoas que têm muito pouca escolaridade e, por vezes, entre aquilo que se lhe explica e aquilo que é o entendimento do que se lhe está a explicar, é diferente quando ele está por escrito. Eu com esse contrato por escrito, eu posso se as coisas não correrem bem, olhe mas foi isto que me venderam. É diferente do que vir explicar nomeadamente para nós uma instituição... quando as coisas não correm bem... porque quando as correm bem tudo bem... mas há muitas vezes que as coisas não correm bem e aí se nós não tivermos um papel é difícil.

Entrevistadora: Bom agora por fim, na sua opinião qual é o impacto que a certificação de entidade formadoras tem na educação e formação no geral?

Entrevistada: hum... o impacto como digo é aquilo que para nós... a maior satisfação possível é que efetivamente esta garantia de serviço de qualidade correspondesse à marca da DGERT, ou seja, as entidades que exibissem aquela marca eu sabia perfeitamente que o nível de serviço praticado, era um nível de serviço que me dava garantia do que as coisas era bem feitas e eram feitas com qualidade. E daí todo o sistema que no fundo está por trás e a forma como ele está pensado para essa garantia. Por outro lado também permite lá esta... permite em termos de país hum... ter e contribuir... a formação que lá é desenvolvida seja efetivamente... cumpra os objetivos para que ela foi estabelecida, portanto que sejam devidamente cumprido os programas, a avaliação que está proposta, o trabalho que está presente naquela formação e, portanto, isso... estando a certificação a montante... ou seja, garante que as entidades formadoras depois conseguem desmultiplicar isto até ao cliente final que é o formando não é... portanto isto para nós é aquilo que é o mais satisfatório e para aquilo que nós trabalhamos mesmo com as condições que temos, que não são as mais fáceis, mas é para isto que nós trabalhamos, para que efetivamente a marca esteja associada sempre a uma questão de garantia de qualidade. Portanto, permite estruturar no fundo um mercado que estava

muito, que nasceu assim muito torto num pós 25 de abril também atribulado, e separar o trigo do joio, as entidades que depois cumprem e no fundo aprendem com esta próprio sistema, elas conseguem evoluir e digamos ser uma mais-valia no próprio mercado porque têm práticas de atuação que são consideradas como as melhores. Elas garantem a melhoria contínua da sua própria intervenção, ou seja, cada vez que elas desenvolvem uma ação de formação têm a capacidade de analisar e avaliar essa mesma ação de formação em várias expectativas... hum não é expectativas...

Entrevistadora: em várias vertentes.

Entrevistada: Diga...

Entrevistadora: em várias vertentes...

Entrevistada: Sim... em várias vertentes, o que lhes permite numa ação subsequente, por exemplo, fazerem melhor. E portanto o que lhes permite provavelmente nesta altura de crise sobreviverem e continuarem a trabalharem enquanto muitas outras já fecharam as portas. Porquê? Porque perceberam que é uma mais-valia o trabalharem bem, o terem determinados cuidados acrescidos com os formandos, com os formadores, com os espaços que tinham disponíveis para a sua própria formação, com os materiais, etc., porque a maior divulgação que se pode de uma ação de formação é aquela que o formando diz ao seu amigo quando quiseres fazer uma formação vai àquela sitio porque eu adorei, porque correu muito bem, realmente valeu a pena. E isso é tão verdade que hoje em dia cada vez mais há formação que tem de ser paga por eles próprios, e portanto menos formação financiada pelo menos aos formandos diretamente... existiu... havia os quadros comunitários em que os formandos recebiam bolsas não é...e portanto o chamariz de ir para a formação é porque em vez de estar sem fazer nada vou aprender alguma coisinha e ainda recebo. Hoje em dia cada vez menos mas há determinadas entidades que continuam a ter espera por determinados cursos, porquê? Porque efetivamente as pessoas consideram que ao fim de frequentarem aqueles cursos até conseguem ter hipóteses profissionais, até conseguem ter mais-valias, ou seja, curriculares para depois prosseguirem os seus estudos e depois conseguirem emprego, etc. Portanto, no fundo, achamos também que por essa via contribuimos também para esta distinção entre o trigo e o joio. E depois...é uma coisa que é bastante interessante, mas que depois nós portugueses não sabemos aproveitar isso, é uma características nossa, que é o primeiro referencial, porque não temos contactos nomeadamente com outros países da europa e fora da europa, que existe especificamente para esta atividade e que neste momento deveria estar traduzido em inglês e estar devidamente divulgado não é...quicá vendido... e não, andam outros países ainda a discutir como haverão de fazer uma coisa deste género. E depois ficam muitos espantados em

fóruns quando nós dizemos que já temos... e eles querem saber imensas coisas. Portanto, poderíamos perfeitamente exportar assim como para os países oficiais de língua portuguesa, nomeadamente cabo verde, que tem um sistema que veio beber em tudo ao nosso, tivemos cá duas administradoras de cabo verde que estão a aplicar com imensas dúvidas, obviamente nós tivemos a ajudar, mas poderíamos ser nós lá a trabalhar. Assim como angola, moçambique, etc. onde as nossas entidades formadores neste momento estão a fazer formação lá...porque também isso é exportável não é... algumas delas deixaram de ter mercado cá e estão a ter muitas solicitações lá...e uma das coisas que o governo angolano e moçambicano vai verificar, não me pergunte porquê, é se têm o logotipo da DGERT porque se não tiver não consegue entrar no país. Agora veja a dimensão que já assume e que o governo português não vê...porque nós podíamos perfeitamente estar a negociar uma situação de implementar o sistema lá. Pronto, isto para falar do impacto e das vantagens, pronto. Uma outra coisa que no fundo também é interessante de ver e que realmente vai contra as expectativas que nós tínhamos, não achamos que a partir do momento que processo passasse a ser pago, a ter uma taxa, que ainda por mais coincidiu com a altura da crise, houvesse uma diminuição acentuada dos nossos clientes...

Entrevistadora: e não aconteceu...

Entrevistada: pelo contrário...é porque significa que eles acham... ok eu pago mas depois vou conseguir ter vantagens que suportam o investimento que fiz.

Entrevistadora: por mim está tudo... não sei se quer acrescentar mais alguma informação?

Entrevistada: Não, não sei... aconselho-a a ir ao *site*, não sei se já foi, nós temos lá tudo. Depois aqui no guia temos no fundo de uma forma mais pedagógica a explicação de todo o referencial para as entidades poderem perceber do que é que estamos a falar. SE quiser ver até o próprio pedido de certificação podemos simular um registo seu na plataforma. Diz-me que é para nós depois o aprovar que nós depois podemos não o aprovar.

Entrevistadora: Ok, agradeço. Agradeço também a disponibilidade demonstrada.

Anexo III – Análise de Conteúdo de Entrevista

Entrevistado: Diretora da DSQA

Local da entrevista: Instalações da DSQA

Duração da entrevista: 60 minutos

Tema	Categorias	Indicadores/Unidades de registo	Unidades de Contexto
História e Evolução	Criação do projeto de acreditação das entidades formadoras	Criado em 1997	nasceu em Portugal em 97.
	Base legal da acreditação das entidades formadoras	Portaria 792 de 1997	Portaria que no fundo dá suporte ao projeto, que é a portaria 792 de 1997
	Surgimento deste projeto	Adesão à União Europeia	Nós tínhamos aderido à União Europeia
		Avaliação negativa feita a Portugal por parte da União Europeia	Na avaliação que ocorreu ao fim desse primeiro quadro comunitário de apoio, hum... houve uma avaliação que não foi nada positiva para o estado português.
		A avaliação foi negativa porque houve fraudes, etc.	Houve fraudes, houve desvios financeiros, houve muita polémica à volta destas questões
		Imposição da UE a Portugal para a criação de um sistema de qualidade para as entidades formadoras.	Quando foi a negociação do segundo quadro comunitário de apoio, Bruxelas impôs que Portugal então teria que garantir algum sistema de qualidade relativamente às entidades formadoras, portanto e à sua atuação
	Instituição que fundamentou o projeto de acreditação	INOFOR IQF	Instituto para a inovação na formação, o INOFOR. Depois este instituto mudou de nome ao fim de algum tempo mas era a mesma estrutura. Passou a ser o IQF – Instituto para a qualidade da formação

	Objetivos do INOFOR	Estruturar a Formação Profissional Apoiar as Entidades Formadoras na implementação das suas ações de Formação.	Este INOFOR (...) garantia de alguma forma a estruturação da formação profissional em Portugal e, portanto, nas suas várias vertentes, apoiando as entidades naquilo que são as metodologias, instrumentos de trabalho para garantir que elas trabalhassem melhor do ponto de vista pedagógico nas suas ações.
	Objetivo do projeto de acreditação de entidades formadoras	Avaliação das entidades formadoras com base num referencial de qualidade	O projeto de acreditação que tinha como objetivo: que as entidades passassem, no fundo, por terem que...serem avaliadas com base num referencial ou num <i>standard</i> ou numa norma,
	Finalidades do projeto de acreditação de entidades formadoras	Verificar se as entidades formadoras cumpriam o referencial de qualidade. Assegurar aos formandos, formadores e outros profissionais que a entidade desenvolvia as suas ações segundo os requisitos impostos.	O que a acreditação fazia era a verificação de que as práticas das entidades formadoras respondiam de forma correta a este referencial, portanto, podia no fundo dar-se a garantia para formandos e para também profissionais que depois trabalhavam nesta entidades...os formadores e outros agentes, que esta entidade cumpria um conjunto de requisitos de qualidade na forma como prestava este serviço.
Sistema de de acreditação entidades formadoras	Ano de implementação da acreditação	Em 1998, foram acreditadas as primeiras entidades	Primeiras entidades começaram a ser acreditadas em 98
	Obrigatoriedade da acreditação	A acreditação é apenas obrigatória para as entidades que recorrem ao Fundo Social Europeu.	Requisito obrigatório para as entidades que recorriam ao fundo social europeu (...) Só que há aqui uma <i>nuance</i> (...) no decreto de lei do sistema nacional de

		Contudo, segundo o decreto-lei a formação só é certificada se as entidades formadoras forem certificadas.	certificações, refere-se que as entidades... para a formação ser considerada certificada, as entidades que a promovem têm que ser entidades certificadoras certificadas...
	Reconhecimento da acreditação	O mercado, os formandos e as entidades consideravam a acreditação uma vantagem.	Passou em termos de mercado da formação a ser também tão reconhecido pelos formandos e, no fundo, pelo próprio mercado, que mesmo as entidades que não recorriam ao financiamento público, viam na acreditação uma vantagem
	Educação VS Formação em Portugal	Em Portugal, o Sistema Educativo e Formativo é visto como dois sistemas separados. Após a implementação das certificações de dupla certificação, estes dois interligaram-se.	Perfeita separação entre o sistema educativo e o sistema de formação (...) o sistema de formação estava vocacionado para adultos no caso da formação contínua e também a formação inicial para jovens mas em programas muitos específicos, que era sistemas de aprendizagem, as escolas profissionais que eram da tutela do ministérios da educação e, portanto, havia aqui uma separação nítida entre educação e formação (...) a partir do momento em que apareceram as certificações de dupla (...) as duas vertentes se começaram a juntar mais
	Extinção do INOFOR/IQF	O INOFOR/IQF foi extinto em 2007 devido ao PRACE.	O INOFOR em 2007 foi extinto na altura era o IQF, no âmbito do PRACE – programa de remodelação ou de reformulação da

			administração pública
	Deslocação da tutela da acreditação	Após a reforma da formação profissional, a acreditação foi deslocada para a DGERT.	A acreditação veio todo aqui para a DGERT (...) Porque em 2007 ocorreu a reforma da formação profissional em Portugal
O sistema de certificação de entidades formadoras	Os primeiros passos da certificação de entidades formadoras	Em 2007, começou-se a falar do sistema de certificação de entidades formadoras.	E nessa altura, no diploma do sistema nacional de qualificações já se previa um sistema de certificação
	Entidade que certifica as entidades formadoras	As entidades certificadoras de entidades formadoras são cerca de 8 entidades privadas e 1 pública (a DGERT). Estas entidades reconhecem o trabalho das entidades formadoras segundo um <i>standard</i> de qualidade.	As entidades que permitem a outras um reconhecimento são as entidades que certificam (...) 8 ou 9 entidades certificadoras e nós seríamos a única entidade pública (...) aquilo que nós entregamos as entidades é efetivamente uma certificação, é um reconhecimento face a um <i>standard</i> ou face a uma norma
	Entidade que acredita as entidades certificadoras	O IPAC é o instituto responsável pela acreditação das entidades certificadoras.	IPAC, em Portugal é a instituição que faz a acreditação das entidades certificadoras.
	Novo Regime da Certificação	O novo regime da certificação surge me 2010.	E em setembro de 2010 é que é publicado o novo regime da certificação
		Existem duas atualizações relativamente ao anterior regime: - Melhoria do anterior - Publicação do referencial de certificação dentro do diploma legal	O que vem fazer relativamente ao anterior regime é quase... é um <i>upgrade</i> do anterior (...) tentativa de melhoria dessas mesmas questões (...) publicarmos no próprio diploma o referencial de certificação
		Neste referencial	Para além de ter os

		está explícito quais os requisitos que a entidade deve apresentar.	requisitos diz-se onde é que eles podem ser visíveis, ou seja, que evidências é que a entidade deve ter para demonstrar que cumpre
		A acreditação era baseada no ciclo formativo. A certificação é baseada nas áreas de formação.	Arrumação diferente (...) na acreditação fazia-se o reconhecimento com base no ciclo formativo (...) iniciava no diagnóstico de necessidades de formação e terminava na avaliação do processo (...) neste momento o reconhecimento hum... passou a ser... há um reconhecimento global de que a entidade tem capacidade para intervir na área da formação
		A necessidade de mudar de acreditação para certificação surge devido à dificuldade em avaliar os próprios requisitos e o posicionamento das entidades.	Trazia-nos dificuldades ao nível da avaliação dos próprios requisitos e de posicionamento das entidades (...)
		A base que sustentou a certificação foi o catálogo nacional da área de educação e formação.	Utilizou-se para isso o catálogo nacional (CNAEF) – catálogo nacional da área de educação e formação (...) Tem problemas... hum, porque ela já é de 2005, há ali coisas que deviam de ser atualizadas e as vezes temos algumas dificuldades de posicionamento
		A acreditação tinha prazo de validade. A certificação não tem prazo de validade.	Na acreditação havia um prazo de validade que no máximo os certificados podiam ter... emitidos para a entidades, podiam ter o prazo máximo de três anos. Na certificação deixou de

			haver prazo...
		A certificação tem associado um sistema de auditorias para a verificação da manutenção do nível de requisitos.	Sistema ela ter auditorias regulares para verificar se ela continua ou não a cumprir.
		A certificação passou a ser um sistema mais específico e claro.	De todas as questões ligadas à capacidade de organizar e de desenvolver a formação, conceber produtos, conceber programas também se fazia mas havia uma arrumação um pouco diferente e há digamos um afunilar e uma maior especificação desses mesmos requisitos
	Impacto da certificação	A acreditação não tinha taxas associadas. A certificação passa a ser paga.	Na acreditação não havia lugar ao pagamento de taxas associadas ao processo e neste momento há na certificação. Portanto, o processo passou a ser pago, a ter uma taxa associada e há uma portaria que faz no fundo a aplicação dessas mesmas taxas.
		Atualmente, torna-se difícil as entidades desenvolverem ações de formação sem serem acreditadas.	Já são raras as que conseguem promover formação se não tiverem lá o reconhecimento
	Entidade com regime especial	As escolas ou centro de formação estão dispensados de certificação pois considera-se que já foram autorizadas pelos Estados a funcionar segundo os requisitos	Estas entidades diz-se que estão impedidas de vir à certificação. (...) Porquê? Porque não precisam de vir porque é entendido que se o Estado já as reconheceu e portanto lhes deu autorização para elas estarem a funcionar

		necessários.	enquanto escola ou enquanto centro de formação
Apoio ao cliente	Linha de Apoio aos formandos/entidades, etc.	Devido ao grande impacto da certificação, a DSQA sentiu necessidade de criar uma linha de <i>email</i> na qual as pessoas podem colocar as dúvidas que têm.	Temos uma linha de <i>email</i> em que há só uma colega a responder às questões que são colocadas
Processo de certificação	Funcionamento do pedido de certificação	Os primeiros passos do processo de certificação são: Acesso ao portal Registo da entidade formadora Atribuição de <i>password</i>	Acede em primeiro lugar ao nosso portal (...) registar-se enquanto entidade formadora (...) é-lhe atribuído uma <i>password</i> (...) todo o processo é efetuado e gerido dentro dessa mesma plataforma
		O segundo passo do processo de certificação é a descrição da entidade relativamente aos recursos humanos, às instalações, etc.	Evidenciar o cumprimento dos requisitos que vêm na portaria, ou seja, ela tem de dizer a estrutura dos recursos humanos, quem são as pessoas, apresentar os currículos das pessoas, apresentar os contratos de trabalho que são necessários, etc.,
		A entidade deve desenvolver um manual de qualidade no qual estará descrito todo o fluxo de processos que a entidade desenvolve e que deverá ir ao encontro dos requisitos definidos pelo referencial de qualidade.	Manual de qualidade para atividade formativa que pretende resumir todo o fluxo de processos que a entidade tem e que no fundo esses processos enquanto garantia de qualidade, está escrito como é que a entidade trabalha.
		Por fim, a entidade deve submeter o seu	Quando tiver tudo feito submete o pedido (...)

		pedido de certificação. Quando este é rececionado pela DSQA, é verificado os requisitos prévios. Após a sua validação, é pedido o pagamento da taxa à entidade para que o processo possa ser transferido para avaliação.	rececionamos aqui na plataforma (...) verificamos os requisitos prévios (...) entidade recebe um <i>email</i> a dizer: sim senhora o seu processo pode passar para avaliação depois de paga a taxa x. A entidade pagou a taxa e nós aqui passamos então o processo para avaliação.
	Avaliação dos pedidos de certificação	Os pedidos de certificação podem ser avaliados de forma favorável ou não. Quando não é favorável é efetuado uma audiência prévia onde a entidade é informada do que está mal. A partir deste momento, a entidade tem alguns dias para retificar. Caso continue mal ou a entidade não responda o processo é indeferido.	Se um pedido após a sua avaliação pode merecer logo uma decisão favorável, no caso de não merecer essa decisão favorável há lugar a uma audiência prévia, ou seja, no fundo a entidade é informada de quais os aspetos que não estão bem e tem um prazo para responder. (...) Está em sintonia com o pretendido e, portanto pode ser despachado favoravelmente ou a entidade pode não responder e aí fica indeferido (...) não respondeu bem e portanto o processo é indeferido.
	Primeiros pedidos de certificação	Em junho de 2011, iniciaram-se os primeiros pedidos de certificação por parte de novas entidades que não eram acreditadas.	As entidades só poderem submeter os primeiros pedidos de certificação a partir de junho de 2011 (...) ... e só demos autorização as entidades novas que nunca tinha anteriormente estado acreditadas.
		As 2750 entidades formadoras que eram acreditadas sofreram um processo de	Temos vindo a chamar mensalmente lotes de 50 entidades acreditadas para vir solicitar a certificação (...)

		transição. Estas só podem solicitar o pedido de certificação após terem sido chamadas pela DSQA, sendo que após terem sido chamadas tem um prazo de 60 dias para efetuar o pedido.	prazo de 60 dias uteis, para elas fazerem o pedido (...) processo de transição entre aquelas que estavam acreditadas e que foram apanhadas pela portaria, (...) totalizamos no final 2750 (...) entidades acreditadas em Portugal
Avaliação e Verificação das entidades formadora através de Auditorias	Auditorias às entidades formadoras certificadas	Às auditorias são compostas por uma equipa mista entre auditores externos e membros da equipa interna da DSQA. Foi criado um projeto-piloto com intuito de formar esta equipa.	A questão da manutenção da certificação através das tais auditorias e da bolsa de auditores que é preciso formar. Nós no ano passado fizemos um projeto-piloto para esta bolsa de auditores (...) tivemos que trabalhar com um grupo de auditores, formá-los neste referencial, formá-los no fundo na nossa própria cultura organizacional também, na forma como temos trabalhado com as entidades ao longo destes anos e então pô-los no terreno mas junto com os nossos técnicos
		Atualmente, as auditorias não estão a ser feitas porque a proposta feita ao governo ainda obteve resposta.	Fizemos uma proposta ao governo que neste momento está tudo parado
	Impacto falta de auditorias	Não há possibilidade de apoiar as entidades na retificação do que está mal, e não há possibilidade de controlar se estão ou não a cumprir os requisitos.	O que claro é muito negativo para nós porque estávamos a avançar com o projeto, para as entidades que no fundo estão à esperar que nós façamos cumprir o que está na lei e não estamos a cumprir... ah e para o mercado em geral porque neste momento não estamos

		<p>As denúncias relativamente à falta de cumprimentos dos requisitos é feita por partes dos formandos.</p> <p>A atuação atual da DSQA é feita de forma reativa, ou seja, só controlam e melhoram as práticas das entidades após haver reclamação por parte dos formandos.</p>	<p>com hipótese de controlar no terreno o que as entidades andam a fazer (...) neste momento não temos possibilidades nenhuma de verificação</p> <p>(...) Os formandos estão cada vez mais informados, o que é muito positivo, e, portanto, eles são os primeiros a denunciar se alguma coisa não está bem</p> <p>O que nós fazemos é um controlo reativo após uma reclamação e isso sim, isso fazemos e temos cada vez mais essa consciência por parte dos formandos.</p>
As entidades formadoras e a certificação	Vantagens para as entidades	<p>As vantagens para a entidades formadores de serem certificadas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Isenção do IVA - Formação certificada - Candidatura ao Fundo Social Europeu 	Isenção do IVA, a sua formação ser considerada certificada, a possibilidade de virem a... de se candidatarem a fundo sociais europeus
	Responsabilidade das entidades	As entidades têm a responsabilidade de manter o nível de requisitos do referencial de qualidade.	Compromisso de honra do respeito pelo referencial (...) tem que manter o nível de requisitos
A certificação vista pelos formandos	Vantagens para os formandos	Saberem à priori que tem direito a um conjunto de requisitos que vão ao encontro das suas expectativas.	Que uma entidade tenha no fundo o nosso logotipo, garanta um conjunto de requisitos que lhe dão segurança ao fazerem ou... hum... ao adquirirem aquele serviço (...) É uma garantia

			de nível de serviço e, portanto eles sabem à partida que têm um conjunto de direitos e um conjunto de questões que...que estão à espera que aconteça quando eles vão fazer aquela formação
Contratualização da Formação	Contratos de formação	Os contratos de formação servem para garantir que cada parte perceba os direitos e deveres a que têm direito.	Para garantir uma relação devidamente contractualizada em que eu formando percebo que tenho direito a este conjunto de questões,.
		Quando a formação é feita através de uma empresa, ou por formandos inscritos pela empresa, o contrato deve efetuada entre a entidade formadora e a empresa.	Normalmente há um contrato com a empresa. (...) Pode ser um acordo, pode não ser mesmo um contrato, um acordo a dizer eu disponibilizo os meus colaboradores tantas horas, ta ta ta
Impacto do Sistema de Certificação	As expectativas deste projeto de certificação das entidades formadoras	Espera-se que as entidades formadoras certificadas tenham um nível de serviço que garanta que os processos e a sua atuação sejam feitos com determinado nível de qualidade.	A maior satisfação possível é que efetivamente esta garantia de serviço de qualidade correspondesse à marca da DGERT, ou seja, as entidades que exibissem aquela marca eu sabia perfeitamente que o nível de serviço praticado, era um nível de serviço que me dava garantia do que as coisas era bem-feitas e eram feitas com qualidade.
		Espera-se que a formação seja desenvolvida consoante os objetivos para os quais foi definida.	Permite em termos de país hum... ter e contribuir... a formação que lá é desenvolvida seja efetivamente... cumpra os objetivos para que ela foi estabelecida

		<p>Espera-se estruturar o mercado de formação destacando as entidades que seguem e tiram proveito deste sistema de certificação</p>	<p>Permite estruturar no fundo um mercado que estava muito, que nasceu assim muito torto num pós 25 de abril também atribulado, e separar o trigo do joio, as entidades que depois cumprem e no fundo aprendem com esta próprio sistema, elas conseguem evoluir e digamos ser uma mais-valia no próprio mercado porque têm práticas de atuação que são consideradas como as melhores</p>
--	--	---	--

Anexo IV – As funções dos trabalhadores

A **Direção Geral** desempenha funções ao nível da:

- Participação na definição dos objetivos da empresa e na elaboração e/ou aprovação das linhas de atuação e programas de execução da política a implementar, em colaboração com os quadros superiores das várias áreas, designadamente, produção, financeira, comercial e de recursos humanos;
- Coordenação das atividades das diferentes áreas funcionais;
- Introdução das medidas corretivas e os ajustamentos necessários de forma à obtenção dos objetivos estabelecidos;
- Controlo das atividades e os resultados obtidos e dando conhecimento superior;
- Representação da empresa nas suas relações com terceiros, designadamente, com os poderes públicos e outras entidades;
- Supervisão dos trabalhadores.

O técnico do **departamento Administrativo e Financeiro** desempenha funções a nível da:

- Registo de entrada, lançamento e arquivo de todos os documentos de contabilidade
- Registo e numeração dos movimentos de entrada e saída mensais - Caixa
- Emissão e controle pagamentos fornecedores e formadores.
- Emissão e conferência de faturas, notas de crédito e débito e recibos e preparação e elaboração de pagamentos
- Emissão de notas de pagamento
- Preparação de depósitos e de fotocópias de todos os cheques
- Encomenda, gestão e controlo de *stock* do material de escritório, limpeza e higiene
- Processamento salarial
- Seguros de trabalho (comunicações/ alterações)
- Conferência de listas de pagamentos/assinaturas vs relatório de fecho
- IRS/TSU

O técnico do **departamento de Marketing/Assistência ao Cliente/Inter** desempenha funções a nível da:

- Elaboração, desenvolvimento e Gestão de Produto/ Catálogo/ Seminários/Calendário de Formação
- Seguimento da concorrência
- Planificação, calendarização e supervisão das Ações de *Mailing*, *Faxmailing*, e-Mailing, anúncios, SMS
- Maquetação e aprovação de materiais: folhetos ou cartafax final, anúncios e *banners*
- Controle orçamental dos objetivos e custos do Departamento
- Coordenação dos planos de comercialização e comunicação de produtos
- Coordenação das atividades inerentes a *marketing* na *internet*: *Google*, *site*...
- Supervisão de base de dados
- Gestão do *Website*
- *Faxmailing* (elaboração do texto e da base de dados)
- Atualização de conteúdos para *site* em SQL
- Acompanhamento da relação com os meios de comunicação social
- Gestão da publicação dos vários anúncios com os Jornais nacionais e internacionais
- Estabelecimento de parcerias com meios de comunicação social e parcerias estratégicas com diferentes entidades
- Apoio na organizações de eventos e/ou oferta formativa
- Identificação e relação com formadores
- Coordenação da área inter operacional
- Organização de congressos
- Atendimento e triagem de telefonemas
- Atualização das bases de dados (nomes, moradas e contactos)
- Atualizar a *Black List* de *Fax* e de *E-mail* (*faxes* e *e-mails* retirados)

- Inserção dos serviços de informação e global *News* na base de dados (Portugal, Angola e Moçambique) e atualização de devoluções de correio
- Inserção na base de dados das fichas de diagnóstico organizacional (Intra)
- Atualização dos portais de formação, nomeadamente: do Expresso On-line; N-cursos; Tabela de “envios únicos”; Tabela de códigos de seminários (Inter e Intra)
- Receção e triagem dos *e-mails* recebidos no endereço “Admin”
- Apoio à formação inter, receção dos participantes, apoio aos *Coffes*.
- Promoção comercial
- Receção, contabilização e contagem geral das inscrições
- Introdução, envio das confirmações e recordatórios
- Gestão de anulações de seminários, alterações de hotel, data de seminários e de participantes
- Receção, envio e controlo dos serviços de informação
- Resposta a clientes (envio de documentos e declarações solicitados no âmbito dos procedimentos de qualidade)
- Cálculo do *break-even* dos seminários com poucos inscritos
- Gestão de queixas e reclamações
- Gestão dos recursos humanos da empresa.

O técnico do **departamento comercial** desempenha funções a nível da:

- Gestão da carteira de clientes
- Prospeção e agendamento de reuniões
- Reuniões de apresentação da Global Estratégias
- Negociação com os clientes e formadores
- *Follow up* telefónico e presencial das propostas apresentadas
- Contacto com clientes

O técnico do **departamento de Operações** desempenha funções a nível da:

- Responsável pela gestão de projetos intra
- Coordenação de *account manager* na gestão de projetos e elaboração de propostas
- Elaboração de propostas de formação
- Contacto com os formadores
- Gestão dos projetos de formação
- Elaboração de *dossiers* técnico-pedagógicos
- Coordenação de toda a logística inerente às ações de formação intra e inter
- Tratamento de manuais e envio para a gráfica
- Elaboração do calendário de saídas do material Intra
- Preparação e envio do material para a realização das formações
- Criação dos códigos das formações intra
- Envio de *e-mail* para o departamento de contabilidade e para o responsável da formação com os respetivos códigos de cliente e de formação
- Inserção de fichas de identificação para emissão dos diplomas e envio dos mesmos.
- Criação dos itinerários pedagógicos
- Gestão de Fornecedores
 - Controlo de faturação dos serviços de estafetas/gráfica/hotéis/ outras compras
 - Marcação e gestão de viagens e estadias de formadores e dos colaboradores
 - Controlo de questionários e passagem para PDF
 - Controlo do *stock* de material logístico
 - Coordenação do departamento de *e-learning* e respetiva equipa
 - Gestão, coordenação e acompanhamento dos projetos de formação interempresas e intraempresas para formação a distância, desde o desenho do curso, respetivo desenvolvimento e implementação
 - Recrutamento e seleção de formadores
 - Gestão com os formadores dos projetos a serem implementados
 - Gestão e manutenção da plataforma para os cursos de Portugal e Angola

- Responsável Administrativa dos formandos portugueses inscritos nas pós-graduações organizadas pela Global Estratégias Espanha
- Coordenação Pedagógica de Cursos *e-learning*, o que inclui: Seleccção de Formadores, mediante avaliação curricular e entrevista; Elaboração de programas e manuais de formação; Didatização dos manuais de formação, adaptando-os à modalidade de formação a distância; Elaboração do material pedagógico de acompanhamento e organização da formação (plano de trabalho do formando, plano de trabalho do formador, ficha de acompanhamento do formando, relatório de entrega de atividades); Validação da versão do curso na plataforma, certificando-se que todos os ficheiros e *layout* do curso estão corretos; Acompanhamento diário dos cursos, pelo apoio pedagógico aos formandos e Coordenação Pedagógica dos cursos, a par com o Tutor; Elaboração de propostas intra solicitadas ao departamento de formação a distância; Acompanhamento e coordenação do curso de formação pedagógica inicial de formadores na modalidade *b-learning*
- Elaboração de manuais de formação em colaboração com os formadores/tutores.
- Construção de ferramentas de apoio à formação que se destinam a orientar o percurso dos formandos e dos formadores/tutores.
- Monitorização dos cursos na plataforma.
- Acompanhamento do percurso formativo dos formandos, estabelecendo a ponte entre estes e os formadores/tutores.
- Elaboração dos *dossiers* técnico-pedagógicos.

Anexo V – Planeamento das atividades desenvolvidas ao longo do estágio

DIAS		TAREFA
MAIO	14 a 31	Recolha de informação sobre a empresa Organização dos conteúdos formativos por área Elaboração de propostas de formação Intra
JUNHO	1 a 15	Recolhe de informação sobre a empresa Organização dos conteúdos formativos por área Elaboração de propostas de formação Intra e Inter Recolha de informação sobre o <i>e-learning</i> Leitura do Manual de <i>e-learning</i> Exploração da plataforma de aprendizagem de <i>e-learning</i> Organização dos Dossiers Técnico-Pedagógicos a distância
	16 a 30	Acompanhamento final do curso de FPIF Organização dos Dossiers Técnico-Pedagógicos a distância Exploração da plataforma de aprendizagem de <i>e-learning</i> Preparação dos documentos para cursos <i>e-learning</i> Recolha de informação sobre o <i>e-learning</i> Primeira reunião de departamento <i>Instructional design</i> de um Manual de Conteúdos Reunião de projeto Enquadramento e explicitação dos módulos de curta duração Criação de um curso a distância na plataforma
JULHO	1 a 15	Acompanhamento dos cursos de <i>e-learning</i> <i>Instructional design</i> de manual de conteúdos Criação de um grupo para um pré-assessment de Excel Criação de um curso a distância na plataforma Adaptação do questionário de expectativas para o grupo que realizou o pré-assessment de Excel
	16 a 31	Apoio na realização do Relatório de Fecho Acompanhamento de cursos de <i>e-learning</i> Elaboração de Propostas de Formação Apoio no atendimento telefónico/inscrições Coordenação do pré-assessment Iniciação aos módulos de curta duração

AGOSTO	1 a 15	Acompanhamento de cursos de <i>e-learning</i> Elaboração de Propostas de Formação Apoio no atendimento telefónico/inscrições Coordenação do pré-assessment Iniciação aos módulos de curta duração
	16 a 31	Acompanhamento de cursos de <i>e-learning</i> Elaboração de Propostas de Formação Apoio no atendimento telefónico/inscrições Coordenação do pré-assessment
SETEMBRO	1 a 15	Elaboração de propostas de formação presencial e <i>e-learning</i> Acompanhamento e coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Triagem curricular (recrutamento de formador) Apoio na inserção de inscrições Apoio nos serviços de informação
	16 a 30	Elaboração de propostas de formação presencial e <i>e-learning</i> Acompanhamento e coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Triagem curricular (recrutamento de formador) Apoio na inserção de inscrições Apoio nos serviços de informação
OUTUBRO	1 a 15	Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i> Coordenação de um pré-assessment para várias empresas Participação como instructional designer num curso de <i>e-learning</i> customizado
	16 a 31	Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i> Coordenação de um pré-assessment para várias empresas Participação como <i>instructional designer</i> num curso de <i>e-learning</i> customizado
NOVEMBRO	1 a 15	Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i>

		Revisão e criação do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Elaboração de propostas de formação
	16 a 30	Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i>
DEZEMBRO	1 a 15	Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>e-learning</i>
	16 a 31	Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>e-learning</i> Triagem curricular (recrutamento de formador)
JANEIRO	1 a 15	Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>b-learning</i> Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>e-learning</i> Levantamento de informação sobre os documentos necessários para o processo de certificação Locução voz para módulo de <i>e-learning</i> customizado

	16 a 31	<p>Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores</p> <p>Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i></p> <p>Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>e-learning</i></p>
FEVEREIRO	1 a 15	<p>Coordenação e Gestão do curso Formação Pedagógica Inicial de Formadores</p> <p>Acompanhamento e Coordenação dos cursos de <i>e-learning</i></p> <p>Coordenação e Gestão de um curso Excel <i>e-learning</i></p>

Anexo VI – Manual de Qualidade (índice)

1. Finalidade do Manual de Qualidade
2. Contextualização
3. Caracterização da Global Estratégias
 - a. História
 - b. Missão
 - c. Filosofia
 - d. Valores
 - e. Os objetivos inerentes à atividade da empresa
 - f. Caracterização genérica
 - g. Equipa
 - h. Organograma geral
 - i. Fatores de diferenciação
 - j. Garantia de qualidade
4. Caracterização da Estrutura e da Organização Interna
 - a. Recursos Humanos
 - b. Espaços e Equipamentos
5. Identificação dos processos da atividade formativa
 - a. A política e as estratégias para a atividade formativa – Plano de atividades
 - b. Recursos Técnico-Pedagógicos
 - c. Regras de funcionamento da atividade formativa
 - d. *Dossier* Técnico-Pedagógico
 - e. Processo de estabelecimento de contratos
 - f. Processo de tratamento de reclamações
6. Procedimento de resultados e melhoria contínua
 - a. Análise de resultados
 - b. Acompanhamento pós-formação
 - c. Melhoria contínua

Anexo VII – Manual de Acolhimento (índice)

1. Apresentação
2. Procedimento de atuação
 - a. Ações de formação
 - i. Planificação das ações de formação
 - ii. Conceção de conteúdos programáticos
 - iii. Preparação da proposta
 - b. Procedimentos de qualidade
 - i. Documentação
 - c. Procedimentos Gerais
 - i. Transportes Alojamento
 - ii. Pagamento
3. Agradecimentos

Anexo VIII – Regulamento da atividade formativa (índice)

1. Apresentação da Global Estratégias
2. Normas Gerais
3. Inscrições e Seleção de Formandos
4. Condições de Frequência
5. Condições de Funcionamento
6. Condições de Pagamentos e Política de Devoluções
7. Interrupção/ cancelamento, desistências e possibilidade de repetição de cursos
8. Certificado de participação
9. Procedimentos relativos à gestão de queixas e reclamações
10. Principais deveres do formador
11. Principais deveres da equipa técnica
12. Principais deveres do formando
13. Contactos
14. Anexos